

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO**

2015/2016



TII

**A CONVOCAÇÃO E A MOBILIZAÇÃO NO EXÉRCITO
PORTUGUÊS – SUBSÍDIOS PARA FUTURO**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

**Pedro António Marques da Costa
Major de Infantaria**



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
A CONVOCAÇÃO E A MOBILIZAÇÃO NO EXÉRCITO
PORTUGUÊS – SUBSÍDIOS PARA O FUTURO

MAJOR, INFANTARIA Pedro António Marques da Costa

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2015-2016

Pedrouços 2016



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**A CONVOCAÇÃO E A MOBILIZAÇÃO NO EXÉRCITO
PORTUGUÊS – SUBSÍDIOS PARA O FUTURO**

MAJOR, INFANTARIA Pedro António Marques da Costa

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2015-2016

Orientador: MAJ ADMIL Paulo Jorge Rainha

Pedrouços 2016



Declaração de compromisso Anti Plágio

Eu, **Pedro António Marques da Costa**, declaro por minha honra que o documento intitulado **A Convocação e a Mobilização no Exército Português – subsídios para o futuro**, corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **CEMC 2015/2016** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, 14 de junho de 2016

Pedro António Marques da Costa



Agradecimentos

Ao General Loureiro dos Santos que, uma vez mais, se disponibilizou de forma incondicional, abrindo as portas da sua casa e dedicando tempo em apoio às investigações dos assuntos militares.

Ao Ministério da Defesa Nacional, na pessoa do Tenente-Coronel César Reis, pela disponibilidade, de tempo e de informação, que permitiram enriquecer o conteúdo apresentado.

Ao Tenente-General Antunes Calçada, meu anterior Comandante de Brigada, pela forma aberta e franca com que partilhou comigo o seu saber. Mas também a todos os militares do Comando do Pessoal, pela simpatia, apoio e disponibilidade demonstrada. Um especial agradecimento ao Coronel Tirocinado Bento Soares que, sobre um tema delicado, me ajudou a rumar no sentido da utilidade do presente estudo.

Ao Estado-Maior do Exército, onde os camaradas da Divisão de Planeamento de Forças e da Divisão de Recursos, sempre disponíveis, permitiram o esclarecimento da situação atual, o ponto de partida para a sua melhoria.

Aos 804 militares da Componente Operacional do Sistema de Forças do Exército que participaram neste trabalho através das respostas aos questionários, e aos seus Comandantes que o permitiram, muito obrigado.

À Professora-Doutora Helena Carreiras, pelo seu contributo e disponibilidade.

Ao Major Jorge Rainha, orientador deste trabalho, por acreditar no projeto e acompanhar o crescimento do trabalho. Aos camaradas e amigos Ortigão Borges e Larangeiro Neto, pelas revisões e conselhos, precisos e úteis, que contribuíram para o produto final apresentado.

Aos camaradas de curso por diariamente partilharem comigo os desafios.

À família agradeço o apoio, apesar de em troca lhes ter dado apenas ausência. À minha filha Inês dedico o meu esforço.

A todos, bem hajam.



Índice

Introdução	1
1. Investigação e Metodologia	5
1.1. Revisão da Literatura	5
1.2. Modelo de Análise e Metodologia de Investigação	9
2. Convocação e Mobilização nacional	14
2.1. Enquadramento legislativo	14
2.2. Características nacionais	15
2.3. Convocação	16
2.4. Mobilização	16
3. Análise do modelo de Convocação e Mobilização nacional	19
3.1. Ambiente Externo	19
3.2. Ambiente Interno	26
3.3. Intervenientes	28
3.4. Análise SWOT	32
4. Modelos de Convocação e Mobilização de outros países	34
4.1. Espanha	34
4.2. Reino Unido	35
4.3. França	38
4.4. Divergências ao modelo nacional	39
5. Contributos para o modelo nacional	42
5.1. Contributos para a dimensão Qualidade	42
5.2. Contributos para a dimensão Oportunidade	43
5.3. Considerações legais	45
Conclusões	47
Bibliografia	51

Índice de Apêndices

Apêndice A — Corpo de Conceitos	Apd A-1
Apêndice B — Modelo de Análise PEST	Apd B-1
Apêndice C — Modelo de Análise dos <i>Stakeholders</i>	Apd C-1



Apêndice D — Modelo de Análise SWOT.....	Apd D-1
Apêndice E — Inquérito “Convocação e Mobilização”.....	Apd E-1
Apêndice F — Inquérito “Tecnologias de Informação”.....	Apd F-1
Apêndice G — Entrevista ao General Loureiro dos Santos.....	Apd G-1
Apêndice H — Entrevista ao Tenente-General Calçada.....	Apd H-1
Apêndice I — Entrevista à Professora Doutora Helena Carreiras.....	Apd I-1
Apêndice J — Modelo de Convocação e Mobilização Nacional	Apd J-1

Índice de Figuras

Figura 1 – Posicionamento do NRFC	8
Figura 2 – Modelo de análise simplificado.....	9
Figura 3 – Nascimentos em Portugal.....	21
Figura 4 – Universo dos Cidadãos Convocados	22
Figura 5 – Extensão do Dever Militar às Mulheres	22
Figura 6 – Utilização de computador por nível de ensino (%)	24
Figura 7 – Utilização de internet por nível de ensino (%).....	25
Figura 8 – Utilização de computador por grupo etário (%).....	25
Figura 9 – Utilização de internet por grupo etário (%).....	25
Figura 10 – Distribuição anual dos efetivos	28

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Domínio Concetual	10
Tabela 2 – Síntese do modelo nacional.....	18
Tabela 3 – Tendências dos modelos estudados.....	40
Tabela 4 – Análise PEST	Apd B-1
Tabela 5 – Análise de <i>Stakeholders</i>	Apd C-1
Tabela 6 – Descrição dos <i>Stakeholders</i>	Apd C-2
Tabela 7 – Matriz SWOT.....	Apd D-1
Tabela 8 – Descrição SWOT	Apd D-2
Tabela 9 – Medidas propostas.....	Apd D-3
Tabela 10 – Efetivos inquiridos	Apd E-1
Tabela 11 – Características nacionais	Apd J-1



Resumo

A redução dos efetivos permanentes das Forças Armadas reforça a necessidade de mecanismos que garantam o seu crescimento. Desses mecanismos, a Convocação e a Mobilização no Exército Português constituiu-se como o objeto de estudo do presente trabalho.

Com o objetivo da investigação de identificar contributos para adequar o modelo de Convocação e Mobilização aos desafios futuros, as análises ao atual modelo nacional, espanhol, britânico e francês, permitem identificar procedimentos de melhoria. A metodologia utilizada, baseada na análise documental complementada por entrevistas e inquéritos, permite determinar comportamentos das dimensões Qualidade e Oportunidade do modelo nacional. A análise aos ambientes interno e externo, assim como aos seus intervenientes, contribuem para a identificação de potencialidades, vulnerabilidades, oportunidades e desafios futuros a enfrentar.

A existência de contributos, tendo em vista a melhoria das dimensões Qualidade e Oportunidade do modelo de Convocação e Mobilização do Exército, constituem-se como resultado principal da investigação. Concluiu-se que a Convocação para treino e o recrutamento seletivo, aceites pela maioria dos militares não permanentes inquiridos, depende de bases de dados adequadas. Simultaneamente, a dispersão territorial e o recrutamento regional, a par de uma estratégia de comunicação específica, permitem o incremento do voluntariado e uma adequada resposta a situações de calamidade.

Palavras-chave

Convocação; Mobilização; Forças de Reserva; Reservista.



Abstract

The reduction of the permanent Armed Forces troops reinforces the need for mechanisms to ensure their growth. With these mechanisms, the Convocation and the Mobilization in the Portuguese Army was established as the present object of study work.

With the aim of the investigation to identify contributions to bring the Convocation and Mobilization model to future challenges, the analyses of the current national model, Spanish, British and French, allow us to identify improvement procedures. The methodology, based on document analysis, complemented by interviews and surveys, allows us to determine behaviour of the Quality and Opportunity dimensions of the national model. The analysis of the internal and external environments, as well as their stakeholders, contribute for the identification of strength, weakness, opportunities and challenges to be faced in the future.

The existence of contributions, in order to improve the Quality and Opportunity dimensions of the Army Convocation and Mobilization model, constitute themselves as the main outcome of this investigation. We concluded that the Convocation for training and selective recruitment, accepted by the majority of non-permanent personnel questioned, depends on appropriate databases. Simultaneously, the territorial dispersion and regional recruitment, along with a dedicated strategic communication, allow the growth of volunteerism and an appropriate response to calamity situations.

Keywords

Convocation; Mobilization; Reserve forces; Reservist.



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

A

AGPSP	Área Geográfica de Prestação de Serviço Preferencial
AR	Assembleia da República

C

CARDN	Comissão de Acompanhamento para a Reforma da Defesa Nacional
CCEM	Conselho de Chefes de Estado-Maior
CEDN	Conceito Estratégico de Defesa Nacional
CEFO	Curso Especial de Formação de Oficiais
CEM	Conceito Estratégico Militar
CEMC	Curso de Estado-Maior Conjunto
CEME	Chefe de Estado-Maior do Exército
CEMGFA	Chefe de Estado-Maior-General das Forças Armadas
CFT	Comando das Forças Terrestres
CIOMR	<i>Interallied Confederation of Medical Reserve Officers</i>
CIOR	<i>The Interallied Confederation of Reserve Officers</i>
CISOR	<i>Interallied Confederation of Reserve Non-Commissioned Officers</i>
CmdPess	Comando do Pessoal
CR	Centro de Recrutamento
CRP	Constituição da República Portuguesa
CSM	Conselho Superior Militar
<i>CSRM</i>	<i>Conseil Supérieur de la Réserve Militaire</i>
C&M	Convocação e Mobilização

D

DARH	Direção de Administração de Recursos Humanos
DDN	Dia da Defesa Nacional
DGPRM	Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar
DGRDN	Direção-Geral de Recursos de Defesa Nacional
DRec	Divisão de Recursos
DORH	Direção de Obtenção de Recursos Humanos
DPF	Divisão de Planeamento de Forças



E

EME	Estado-Maior do Exército
ECOSF	Elementos da Componente Operacional do Sistema de Forças
EMFAR	Estatuto dos Militares das Forças Armadas

F

FA	Forças Armadas
FRes	Forças de Reserva
FRI	Força de Reação Imediata

I

IDN	Instituto de Defesa Nacional
IEFP	Instituto de Emprego e Formação Profissional
IESM	Instituto de Estudos Superiores Militares
IUM	Instituto Universitário Militar

L

LDN	Lei de Defesa Nacional
LSM	Lei do Serviço Militar

M

MDN	Ministério da Defesa Nacional
-----	-------------------------------

N

NATO	<i>North Atlantic Treaty Organization</i>
NRFC	<i>National Reserve Forces Committee</i>

O

OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo Geral
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte

P

PCM	Presidência do Conselho de Ministros
PEST	Político-legais, Económicos, Socioculturais e Tecnológicos.
PIB	Produto Interno Bruto
PR	Presidente da República

Q

Q	Questão
QC	Questão Central



QD	Questão Derivada
QO	Quadro Orgânico
QP	Quadro Permanente

R

R	Resposta
RA	<i>Regular Army</i>
RC	Regime de Contrato
RD	Reserva de Disponibilidade
RE	Recrutamento Excecional
RCC	<i>Réserve Citoyenne Cyberdéfense</i>
RLJC	<i>Réservistes Locaux à la Jeunesse et à la Citoyenneté</i>
RH	Recursos Humanos
RR	Reserva de Recrutamento
RU	Reino Unido
RV	Regime de Voluntariado

S

SFN	Sistema de Forças Nacional
SM	Serviço Militar
SMO	Serviço Militar Obrigatório
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats</i>

T

TA	<i>Territorial Army</i>
TIG	Trabalho de Investigação de Grupo
TII	Trabalho de Investigação Individual

U

UE	União Europeia
UEB	Unidade Escalão Batalhão



Introdução

Os acontecimentos da última década originaram alterações profundas e inesperadas. Paralelamente à crise económico-financeira que afetou Portugal, o conceito estratégico da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), juntamente com o Tratado da União Europeia (UE), implicaram novas exigências à contribuição portuguesa na segurança internacional e por conseguinte às Forças Armadas (FA). Este contexto de “crescente instabilidade e imprevisibilidade”, é justificativo para uma cuidada identificação de cenários, assim como uma “permanente avaliação dos mecanismos de resposta indispensáveis para os defender” (PCM, 2013a, p. 1983).

O recurso que permite constituir e alimentar as FA são os cidadãos das nações, de acordo com as necessidades específicas do momento e conforme um determinado modelo. Consequentemente, sem FA “um Estado transformaria o seu território num vazio de poder” (Santos, 2013). A par do contexto internacional e evolução tecnológica, também a forma de captar esses cidadãos tem evoluído.

A importância das reservas e a necessidade de refletir sobre o modelo de Convocação e Mobilização (C&M), é justificada pelo General Loureiro dos Santos (2013) ao considerar que, quanto mais reduzidas forem as forças permanentes, como é o nosso caso, mais se torna “indispensável montar os mecanismos capazes de garantir a mobilização de efetivos”, permitindo a necessária ampliação de forças, conforme as necessidades e os compromissos nacionais.

Os quantitativos máximos autorizados anualmente para o Exército têm sofrido uma redução significativa. Essa redução verifica-se nos efetivos do Quadro Permanente (QP), em Regime de Voluntariado (RV) e em Regime de Contrato (RC). Sendo que, de acordo com as orientações políticas refletidas na Reforma “Defesa 2020” esta redução será acompanhada pelo redimensionamento do dispositivo territorial, numa redução de 30% (PCM, 2013b, p. 2287). Simultaneamente às reformas em curso, a redução de efetivos implicou uma reorganização do Exército, sendo indispensável contemplar uma eficaz “capacidade de crescimento do sistema de forças” (PCM, 2013a, p.1992).

O atual modelo de crescimento do sistema de forças assenta nos cidadãos nacionais, conforme as condições definidas na Lei de Serviço Militar (LSM). Para esse crescimento poderão ser utilizados os mecanismos da C&M, no designado Recrutamento Excecional (RE). Para ambas as possibilidades, esse recrutamento é dirigido aos cidadãos nacionais que prestaram serviço efetivo e se encontram na situação de Reserva de Disponibilidade



(RD), assim como aos cidadãos nacionais que nunca prestaram serviço efetivo e se encontram na situação de Reserva de Recrutamento (RR) (AR, 1999).

O tema do presente Trabalho de Investigação Individual (TII), “A convocação e mobilização no Exército Português – subsídios para o futuro”, relaciona-se com a reestruturação das FA e a sua capacidade de crescimento, em particular do Exército, na necessidade de adaptação à conjuntura internacional e à evolução da sociedade. Em termos científicos, enquadra-se no domínio das Ciências Militares, na área de investigação do Estudo das Crises e dos Conflitos Armados, especificamente na sua subárea de Planeamento de Forças (IESM, 2015, p. Anx B-1).

Tendo como objeto do estudo o Modelo de C&M Nacional, a investigação visa a procura de contributos para a sua melhoria. Dada a sua abrangência, o estudo foi delimitado ao atual modelo de C&M no Exército. Apesar dos militares do QP na situação de reserva pertencerem ao universo abrangido pela C&M, o presente trabalho não aborda o seu estudo, embora, por questões de enquadramento, ser feita referência aos mesmos.

O estudo de modelos de C&M de outras nações originou a necessidade da criação de um corpo de conceitos, apresentado no Apêndice A, permitindo um entendimento comum dos termos e situações tratadas. Quanto aos critérios adotados para a elaboração desses conceitos, prevaleceu a terminologia nacional, de acordo com a legislação em vigor. Na sua ausência, foram adotados conceitos da OTAN, assim como a adaptação de conceitos necessários.

Face à elevada diversidade de países nos quais a escolha deste estudo poderia recair, por limitações temporais, privilegiando o aprofundamento de conhecimentos de medidas relacionadas direta ou indiretamente com a C&M, o estudo está limitado aos modelos espanhol, britânico e francês. Esta opção procurou, por um lado, semelhanças estratégicas nacionais, sendo membros da OTAN e da UE, por outro, divergências na operacionalização das suas reservas, permitindo identificar contributos. Acresce o facto de estarem a decorrer processos de transformação das suas FA.

O estudo desses modelos, juntamente com a análise dos fatores que afetam o modelo nacional, contribuem para o objetivo da investigação de apresentar possíveis contributos de melhoria ao atual modelo de C&M nacional. Os contributos apresentados são de aplicação no Exército, podendo ser também aplicados nos restantes ramos das FA, desde que ajustados às suas especificidades. Com esse propósito e meta de investigação, definiu-se o



seguinte Objetivo Geral (OG): Identificar contributos para adequar o modelo de C&M aos desafios futuros.

Para melhor orientar a investigação, este OG subdivide-se em dois objetivos específicos (OE):

OE1 - Analisar o atual modelo de C&M nacional;

OE2 - Analisar modelos de C&M de outros países.

Conforme o objetivo geral da investigação definido, segue a identificação da problemática, que é apresentada sob a forma da Questão Central (QC): De que forma é possível adequar o modelo de C&M do Exército, face aos desafios futuros?

Esta QC é decomposta em três Questões Derivadas (QD):

QD1.1 - Quais as potencialidades e vulnerabilidades do modelo de C&M nacional em função dos desafios futuros?

QD2.1 - Que diferenças existem em modelos de C&M de outros países?

QD2.2 - De que forma as medidas adotadas por outros países podem ser incorporadas no modelo nacional?

A procura de respostas é baseada numa estratégia qualitativa, em que o modelo de análise integra os domínios concetual e metodológico. No domínio concetual, a partir do Modelo Nacional como unidade de estudo, identificam-se comportamentos nas suas dimensões Qualidade e Oportunidade, através dos Desafios Futuros e as mesmas dimensões de Outros Modelos. Para a dimensão Qualidade, as componentes Competências, Formação e Treino permitem identificar contributos baseados na adequação dos reservistas às necessidades do Exército. Para a dimensão Oportunidade, as componentes Tempo e Voluntariado têm a finalidade de verificar o tempo útil em que os recursos necessários estão disponíveis. No domínio metodológico, a recolha de dados baseou-se em legislação, investigações, entrevistas a especialistas e inquéritos de opinião.

O modelo de C&M nacional é apresentado de acordo com o enquadramento legal em vigor, posteriormente analisado nas perspetivas do seu Ambiente Interno e Externo. A experiência de utilização de reservistas em Espanha, Reino Unido (RU) e França, permite identificar metodologias distintas das nacionais, contribuindo para a apresentação de contributos.

O estudo encontra-se estruturado em cinco capítulos que, de forma sequencial, procuram responder às questões propostas. Assim, o primeiro capítulo inicia com o aprofundamento do tema a investigar, seguido da apresentação da metodologia utilizada.



No segundo capítulo, descrevem-se as características e os intervenientes nos processos de C&M nacional, por forma a garantir o entendimento da sua análise, efetuada no terceiro capítulo, visando a resposta à QD1.1. Segue-se, no quarto capítulo, a apresentação dos modelos de C&M espanhol, britânico e francês, identificando divergências ao modelo nacional, permitindo responder à QD2.1. No quinto capítulo, como resposta à QD2.2, são apresentados contributos ao modelo nacional. A investigação termina com a apresentação das conclusões, como forma de responder à QC.

Assim, a investigação é motivada pela pertinência e atualidade do assunto demonstradas anteriormente, sendo o seu resultado orientado para o interesse prático no Exército, através de contributos de melhoria do seu modelo de C&M, assim como para o interesse teórico para as ciências militares, através da sistematização de outros modelos.



1. Investigação e Metodologia

Este capítulo apresenta um ponto de situação do assunto em estudo, que, através da revisão da literatura, permite a identificação do contexto e da base concetual onde a investigação se insere. Integra uma descrição do percurso metodológico utilizado, através da apresentação do modelo de análise e da metodologia seguida. Pretende-se que o leitor, no final do capítulo, tenha o entendimento necessário sobre o assunto, assim como do percurso metodológico seguido, garantindo o entendimento do trabalho como um todo.

1.1. Revisão da Literatura

A revisão da literatura foi orientada para a definição do atual modelo de C&M nacional, tendo por base a legislação aprovada, assim como trabalhos de investigação realizados no Instituto Universitário Militar (IUM). Seguiu-se a procura de conceitos e orientações da OTAN sobre a temática em estudo, assim como de modelos e estudos realizados em diferentes países, membros da OTAN e da UE.

Diversos países, especialmente durante a última década, têm dedicado especial atenção aos seus modelos de recrutamento, implementando e reestruturando diversas medidas, face à evolução das condições internacionais e internas, assunto com total relação ao tema deste trabalho.

Assim, identificam-se características comuns nos modelos de vários países da Europa Continental, que tendencialmente integram militares reservistas em unidades regulares, como em França e Espanha. Modelos de países anglo-saxónicos, como o RU, distinguem-se por tradicionalmente constituírem unidades de reservistas. Simultaneamente, são distintos do modelo de C&M português, onde não existe a tradição de voltar a contactar com os cidadãos após o serviço efetivo normal, e onde o serviço voluntário é limitado.

A existência de um modelo específico de cada Nação para a constituição das suas reservas deve servir como indicador para a procura de explicações das medidas adotadas em cada modalidade, e não para o próprio conceito de Reserva ou de Forças de Reserva. Por esse motivo, procuraremos contributos de melhoria ao modelo nacional.

De acordo com o General Loureiro dos Santos (2013), para fazer face às alterações estratégicas ocorridas nos últimos anos, é “indispensável montar os mecanismos capazes de garantir a mobilização de efetivos”. Considera também, que o aumento do produto operacional futuro será efetuado através de forças complementares, provenientes da C&M, porque as forças permanentes nas fileiras serão reduzidas.



O processo da profissionalização das FA permite a "produção de reservas de mobilização mais bem preparadas, ainda que pequenas", porém, passados alguns anos, a aptidão daqueles que terminaram a prestação de serviço tende a igualar aqueles que não prestaram serviço, motivado não só por esse período ter "apagado" conhecimentos, assim como "a evolução dos armamentos e dos equipamentos tornará pouco menos que obsoleta boa parte desse conhecimento" (Vaz, 2001). A mobilização geral implica, além dos domínios técnicos, instalações adequadas, treino regular de situações de emergência, capacidade de "crescimento rápido e controlado da organização", entre outras (Vaz, 2001).

Da revisão da literatura, destacamos cinco trabalhos de investigação que abordam a temática em estudo, três individuais e dois de grupo, desenvolvidos por auditores e alunos do IUM, ou o equivalente à época.

As conclusões de uma investigação individual¹, elaborada na época do Serviço Militar Obrigatório (SMO) em Portugal, apresentou a necessidade de rever o nosso conceito de reservas, considerando que o "volume cada vez mais reduzido das Forças do Ativo tenha que ser obtida à custa das Forças de Reserva", considerando que poderão ser "a única alternativa credível" no futuro. Decorridos 21 anos, muitas alterações existiram até chegarmos ao atual modelo de serviço militar, mas não quanto aos reservistas voluntários, que na conclusão da sua investigação identificou como "as únicas forças com possibilidades de satisfazer" as exigências de complemento às "Forças do Ativo", face à redução de efetivos e orçamento (Santos, 1995). Na atualidade, a generalidade dos países ocidentais possui Forças de Reserva, que integram reservistas voluntários.

Outra investigação individual² identifica lacunas legislativas e ausência de planos que permitam uma célere mobilização de Recursos Humanos (RH), mas considera que o "sistema de mobilização não apresenta lacunas de maior que impliquem a introdução de correções" (Rainha, 2012).

A investigação³ mais recente considera a existência de condicionalismos para a operacionalização do RE, relacionados com os "diferentes e não integrados sistemas de informação de gestão de recursos humanos". Alerta também para a possibilidade de dificuldades no recrutamento a médio/longo prazo, de acordo com os indicadores

¹ Trabalho Individual do Coronel Abrantes dos Santos, integrado no Curso Superior de Comando e Direção, no ano letivo de 1994-1995, com o título "Unidades de reserva nos modernos sistemas de forças de outros países".

² TII do Major Faustino Rainha, integrado no Curso de Estado-Maior Conjunto (CEMC), no ano letivo de 2011/2012, com o título "A mobilização".

³ TII do Coronel Bento Soares, integrado no Curso de Promoção a Oficial General, no ano letivo de 2013/2014, com o título "O serviço na reserva: complementaridade para uma melhor defesa nacional".



demográficos e socioculturais, concluindo que o sistema de C&M nacional “não se revela apropriado para, em caso de necessidade, permitir o crescimento dos efetivos das FA.” Através do estudo de sete países, esta investigação identifica duas componentes de reservistas, uma operacional e outra cívica, e propõe um modelo de serviço na reserva, onde a RD é substituída por uma Reserva Voluntária (Soares, 2014).

Uma investigação⁴ de grupo refletiu sobre a necessidade de um sistema eficaz e eficiente de C&M, face à diminuição dos efetivos das FA, assim como ao reduzido universo de cidadãos com treino militar geral. Segundo os autores, deveria ser constituído um núcleo de reserva, que seria o grupo inicial para o crescimento dos efetivos, em caso de necessidade. Esse núcleo de reserva seria baseado no voluntariado após o serviço militar efetivo, assim como dos militares do QP na situação de Reserva (Cavaleiro, et al., 2014).

Outra investigação de grupo⁵, reconhecendo a existência de mudanças nos modelos de Reservas de Guerra da maioria dos países, procura soluções para o crescimento dos efetivos através dos modelos distintos da Suécia e da Dinamarca. Na Suécia, por conscrição, mas com possibilidade de voluntariado, mantém-se o treino militar periódico, assim como a possibilidade de prestação de serviço voluntário na *Home Guard*. Acresce ainda, uma reserva formada por quatro Unidades Escalão Batalhão (UEB), não integradas no seu sistema de forças. No que se refere à Dinamarca, são constituídas Forças de Resposta baseada nos cidadãos, utilizando o conceito de Defesa Total. Apesar da conscrição, tem existido voluntariado suficiente para as suas necessidades militares, sendo que, após o serviço efetivo, o cidadão fica na situação de reserva de conscrição, podendo, por opção, estabelecer contrato com essa Força de Resposta (Neto, et al., 2014).

A OTAN, organização que Portugal é membro fundador, não distingue na sua doutrina Forças Regulares de Forças de Reserva. Considera a constituição das forças uma responsabilidade nacional, não existindo qualquer limitação de emprego. Quanto à Reserva, do seu conceito de Forças de Reserva, considera que pode ser composta por indivíduos e/ou unidades constituídas, sendo reservista qualquer homem ou mulher sem atividade militar permanente, que pode ser chamado para prestar serviço, seja voluntário, ex-militar ou conscrito. Considera ainda, que as competências dos reservistas acrescentam valor, tanto à sua Força como à OTAN (OTAN, 2012b). Por esse motivo, o seu *National*

⁴ Trabalho de Investigação de Grupo (TIG) coordenado pelo major Ferreira Cavaleiro, integrado no Curso de Estado-Maior Exército (CEM-E) de 2014, com o título “Reservas de guerra nacionais: a vertente humana”.

⁵ TIG coordenado pelo major Laranjeiro Neto, integrado no CEM-E de 2014, com o título “As reservas de guerra: modelos existentes em países congéneres”.

Reserve Forces Committee (NRFC) apoia as nações com aconselhamento, preparação e lições aprendidas, atribuindo-lhes a designação de *Alliance Reserves*. Esta comissão (Figura 1) é constituída por 25⁶ dos 28 Estados-membros, acrescidos de seis Estados com estatuto de observador, que partilham o desafio da transformação de modelos reservistas (NRFC, 2015).

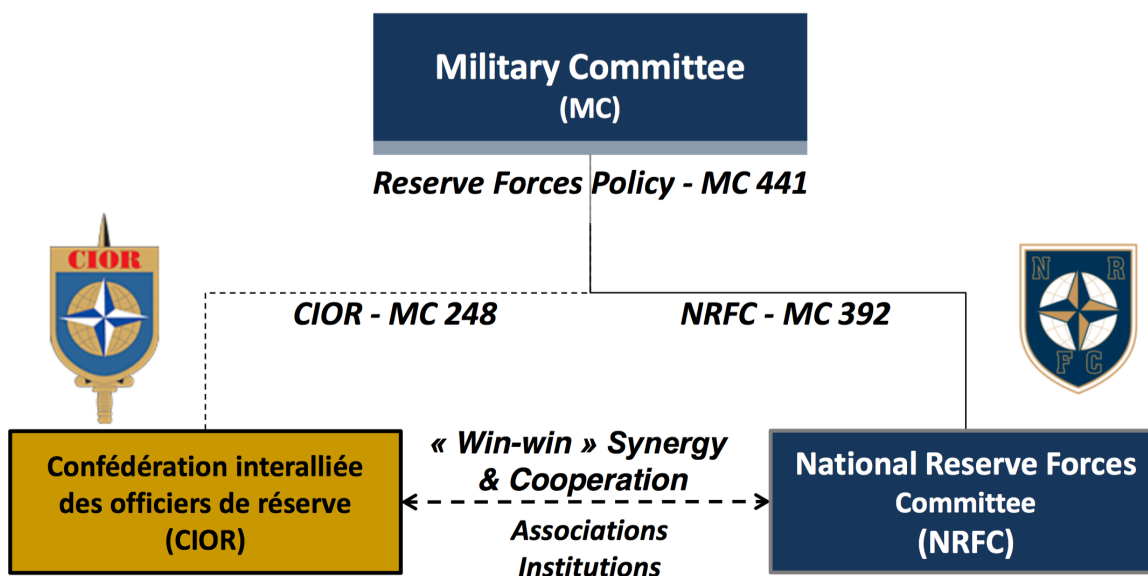


Figura 1 – Posicionamento do NRFC

Fonte: (NRFC, 2015)

A OTAN reconhece também duas confederações internacionais independentes, nas quais Portugal tem o estatuto de membro da *The Interallied Confederation of Reserve Officers* (CIOR) (CIOR, 2016a), que representa os oficiais de 26⁷ Estados-membros, tendo ainda oito países associados (CIOR, 2016b). Quanto à *Interallied Confederation of Medical Reserve Officers* (CIOMR) (CIOMR, 2016), por ser associada da CIOR, a OTAN considera-a integrada (OTAN, 2012a). A *Interallied Confederation of Reserve Non-Commissioned Officers* (CISOR) (CISOR, 2016), que Portugal não é país membro nem observador, pretende representar, à semelhança da CIOR, os militares não oficiais.

Quanto aos modelos de C&M de países da OTAN e UE, independentemente das diferentes designações, assentam todos em pessoas, de acordo com determinados critérios nacionais, num universo que poderemos designar de reservas. As modalidades diferenciam-se, genericamente, na forma de organização e integração dessas reservas,

⁶ Portugal é um dos Estados-membros não participante.

⁷ A Eslováquia tem o estatuto de membro associado e a Islândia não é Estado-membro nem associado.

assim como na existência de reservistas voluntários, modalidade que, apesar das reconhecidas potencialidades, não existe em Portugal. Cada modelo distingue-se pelo impacto dos diversos componentes nas dimensões Qualidade e Oportunidade, motivador do modelo de análise adotado.

1.2. Modelo de Análise e Metodologia de Investigação

Como metodologia, partindo do modelo nacional, a identificação dos desafios futuros esperados permitirá incluir medidas adotadas por outras nações, como contributos de melhoria ao atual modelo.

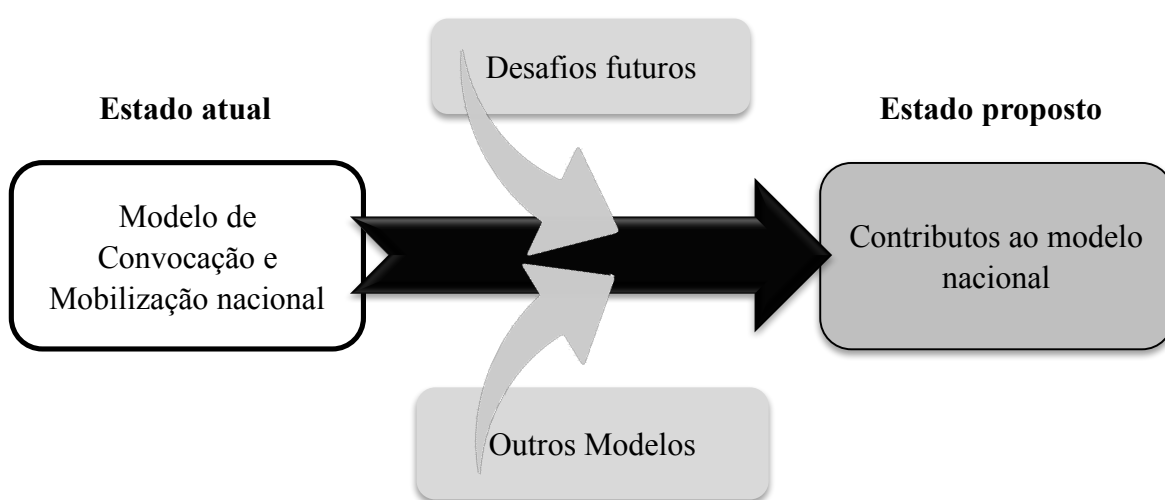


Figura 2 – Modelo de análise simplificado

Fonte: (autor, 2016)

O modelo de análise adotado baseia-se na integração dos domínios concetual e metodológico. Quanto ao domínio conceptual, tendo por base Modelo Nacional como unidade de estudo, os Desafios Futuros e Outros Modelos permitem identificar melhorias adequadas a esse modelo, primando o estabelecimento de relações com as dimensões e componentes definidos, conforme a Tabela 1.

Assim, o Modelo Nacional, pormenorizado no capítulo seguinte, correspondente aos procedimentos do Exército, conforme o quadro legal em vigor, com influência nas suas dimensões Qualidade e Oportunidade. Para tal, considera-se que a Qualidade corresponde à melhor adequação dos cidadãos face às necessidades do Exército. A Oportunidade corresponde à melhor relação temporal, desde a identificação de uma necessidade até ao preenchimento dessa lacuna.



Os Desafios futuros ao Modelo Nacional, determinados pelas dimensões Ambiente Externo, Ambiente Interno e Intervenientes, permitem identificar possibilidades de melhoria do modelo nacional. Quanto aos Outros Modelos, correspondentes aos modelos espanhol, britânico e francês, são apresentados nas dimensões Qualidade e Oportunidade, permitindo a adoção de medidas para as mesmas dimensões do modelo nacional, ajustadas aos desafios futuros. As suas componentes Competências, Formação e Treino permitem identificar contributos baseados na adequação dos reservistas às necessidades do Exército, caracterizando a Qualidade do modelo. Sendo que, o Tempo e o Voluntariado, com influência na dimensão Oportunidade, têm a finalidade de verificar o tempo útil em que os recursos necessários estão disponíveis.

Tabela 1 – Domínio Concetual

Conceitos	Dimensões	Componentes
Modelo Nacional	Qualidade	Competência
		Formação
		Treino
	Oportunidade	Tempo
		Voluntariado
Desafios futuros ao Modelo Nacional	Ambiente Externo	Ambiente Externo
	Ambiente Interno	Ambiente Interno
	Intervenientes	Intervenientes
Outros Modelos	Qualidade	Competência
		Formação
		Treino
	Oportunidade	Tempo
		Voluntariado

Fonte: (autor, 2016)



No domínio metodológico, a recolha de dados baseou-se na análise documental, privilegiando os documentos legais em vigor, nacionais e de outras nações. Estes dados foram complementados por diversas entrevistas e inquéritos por questionário, contribuindo, através da análise estatística, para a definição dos Desafios Futuros. Em relação a ferramentas de análise, foi adotada uma análise SWOT⁸, que integrou as análises efetuadas à priori ao Ambiente Externo, análise PEST⁹, assim como aos *Stakeholders*¹⁰.

A análise PEST, discriminada no Apêndice B, permite identificar as tendências do Ambiente Externo nas diversas áreas, separando as que têm impacto favorável das que têm impacto desfavorável, contribuindo para as oportunidades e desafios da análise SWOT. A análise dos *Stakeholders*, discriminada no Apêndice C, permite identificar as necessidades e as expectativas dos intervenientes no processo. Estes dados, tendo em consideração as responsabilidades de cada interveniente, contribuem para a melhoria da análise SWOT. A análise SWOT, discriminada no Apêndice D, permite a integração de todos os dados recolhidos, de forma sistemática, garantindo cientificidade nos resultados propostos.

Existe uma perceção de complexidade relacionada com o modelo de C&M nacional. Certamente por estar subordinado às orientações políticas, por ter uma dependência direta dos cidadãos nacionais de várias gerações, sendo afetado pelas necessidades conjunturais e ainda dependente dos efetivos autorizados. Estes motivos foram orientadores na escolha de uma Estratégia de Investigação Qualitativa. Para tal, através da observação de padrões existentes, de acordo com a legislação nacional e as orientações políticas e militares, assim como em modelos de outras nações, procurou-se conhecer mais profundamente as características de outros modelos de C&M. A este modelo corresponde uma forma de raciocínio indutivo, com a finalidade de identificar eventuais contributos ao atual modelo nacional.

O desenvolvimento da investigação utilizou o procedimento metodológico do estudo de caso do modelo de C&M nacional, através da recolha de informação detalhada. A análise do modelo nacional visa a prospetiva dos desafios futuros, permitindo identificar oportunidades e vulnerabilidades. Sem o intuito de manipular ou relacionar variáveis, a apresentação dos modelos dos exércitos espanhol, britânico e francês, permite identificar medidas nas dimensões Qualidade e Oportunidade, com possível aplicação nacional. A

⁸ Ferramenta de análise estratégica SWOT: *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*.

⁹ Ferramenta de análise ao Ambiente Externo, através dos fatores PEST: Político-legais, Económicos, Socioculturais e Tecnológicos.

¹⁰ Entidades envolvidas no processo de Convocação e Mobilização.



abordagem referente à fase analítica incidu sobre as medidas de outros modelos, adequadas aos desafios futuros, permitindo, na fase conclusiva, uma avaliação e discussão desses resultados, apresentados como possíveis medidas a adotar pelo Exército.

O percurso metodológico seguido pela investigação compreendeu três fases. A fase exploratória, materializada num Projeto de Investigação, seguida da fase analítica, orientada para a recolha, análise e apresentação de dados, terminando com a fase conclusiva, orientada para as conclusões e contributos para o conhecimento (IESM, 2015).

Quanto ao Processo de Amostragem, considerando que a maioria dos países do mundo dispõe de FA com mecanismos similares aos da C&M, torna a população alvo rica e extremamente variável. Por limitação de ordem prática, em que o tempo e a diferença significativa das características das nações têm um peso significativo, a população acessível, conforme a delimitação do tema, está limitada a países da OTAN e da UE. Pelos motivos supracitados, optou-se por uma amostra não-probabilística intencional, com dimensão adequada às limitações da investigação.

Face à especificidade do objeto da investigação, decidiu-se pela utilização de técnicas de recolha de dados baseadas na análise documental, entrevistas e inquéritos. Quanto à análise documental, baseou-se na legislação, permitindo determinar o atual modelo de C&M português e de outras nações. Similarmente, recorreu-se a investigações anteriores, desenvolvidas por auditores e alunos do IUM, e de outros estabelecimentos de ensino militar. Acrescem a estes escritos, outros com cariz militar específico, respeitantes às orientações do Ministério da Defesa Nacional (MDN) e do Exército, como diretivas e planos de atividades, assim como artigos de opinião elaborados por individualidades reconhecidas.

A opinião da população portuguesa, sobre a Defesa e as FA, foi considerada a obtida nos resultados de uma investigação coordenada pela Professora Doutora Helena Carreiras. Relativamente à opinião dos cidadãos sobre a C&M, a falta de dados estatísticos originou a execução de um inquérito. Assim, integrou o contributo da análise estatística dos resultados de dois inquéritos, conforme Apêndice E e F, efetuados aos militares na efetividade de serviço, em RV e RC, pela sua acessibilidade e proximidade da sua situação de RD. Foi utilizada uma amostra não-probabilística intencional, constituída por 804 inquiridos das UEB de manobras das três brigadas do Sistema de Forças Nacional, por integrarem simultaneamente militares de especialidades relacionadas com a manobra, apoio de combate e de serviços.



As entrevistas a personalidades, seleccionadas pelo seu conhecimento e funções, contribuíram para a adequabilidade do trabalho à atual realidade da instituição e da sociedade. Foram realizadas entrevistas formais ao General Loureiro dos Santos (Apêndice G), ao Tenente-General Antunes Calçada (Apêndice H) e à Professora Doutora Helena Carreiras (Apêndice I), entre vários contactos no MDN, no Estado-Maior do Exército (EME) e no Comando do Pessoal (CmdPess), que permitiram integrar valor ao longo do trabalho.

Consequentemente, as conclusões apresentadas e os contributos de ordem prática da investigação, descritas como contributos, visam, por um lado, o emprego das potencialidades identificadas para explorar as oportunidades e mitigar os desafios, por outro, corrigir as vulnerabilidades, tirando partido das oportunidades e superando os desafios do Exército.



2. Convocação e Mobilização nacional

A identificação de contributos úteis e adequados ao modelo de C&M nacional só é possível após a análise do atual modelo, OE deste trabalho. Com esse propósito, este capítulo apresenta, baseado no enquadramento legislativo em vigor e nas características nacionais, os procedimentos e intervenientes no RE, para que possam ser posteriormente analisados.

2.1. Enquadramento legislativo

A Constituição da República Portuguesa (CRP) obriga a que a legislação nacional e os atos do Estado estejam em conformidade constitucional. Criar as condições que garantam a independência nacional é uma das tarefas fundamentais do Estado, sendo sua obrigação assegurar a defesa nacional. Para tal, incumbe às FA a “defesa militar da República”, assim como “satisfazer os compromissos internacionais do Estado (...), participar em missões humanitárias e de paz”. Salvaguarda ainda a colaboração em “missões de proteção civil” (AR, 2005).

Acresce referir que a defesa nacional “é igualmente assegurada e exercida no quadro dos compromissos internacionais”, sendo que as orientações fundamentais da política de defesa nacional são estabelecidas no programa de Governo, cumprindo os “objetivos permanentes definidos na Constituição e na presente lei [de defesa nacional]” (AR, 2014b).

Como “instrumento indispensável para a resposta nacional”, o Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN) “pressupõe uma estratégia nacional, cuja credibilidade seja reconhecida e capaz de mobilizar os portugueses”, realçando a necessidade de uma estratégia civil e militar integrada. Quanto às exigências das respostas, face às atuais ameaças e riscos, o CEDN considera indispensável ter em conta a “capacidade de crescimento do sistema de forças, quando necessário, por convocação ou mobilização”, pelo que, considera “fundamental implementar um efetivo sistema” (PCM, 2013a).

A organização das FA “deve permitir que a transição para o estado de guerra se processe com o mínimo de alterações possível” (AR, 2014), sendo que esta transição integra o crescimento de forças, baseado no modelo de prestação de serviço militar. Para tal, prevê a possibilidade de prestação de serviço efetivo decorrente da C&M, designada de modalidade de RE, podendo ser chamados os cidadãos nas situações de RR e RD (AR, 2008).

Relativamente ao RE, a nível ministerial foi definido para 2015 o objetivo de “estabelecer as linhas de orientação geral a adotar em caso de Recrutamento Excecional”,



tendo sido esperado como resultado uma “proposta relativa a procedimentos gerais em caso de convocação, mobilização e requisição” (MDN, 2014). Similarmente, esteve prevista a realização de um seminário, no Instituto de Defesa Nacional (IDN), para discussão do assunto. Apesar da não realização de ambos, motivada pela implementação da nova orgânica do MDN¹¹ e alteração de governo, a renovação de intenções para 2016 reforça a importância do assunto.

Quanto à lei que regula a mobilização e a requisição no interesse da defesa nacional, datada de 1995, encontra-se desatualizada face à evolução do serviço militar e da legislação relacionada. Assim, existe uma lacuna no designado “sistema nacional de mobilização e requisição” (AR, 1995), responsável pelos procedimentos da preparação e execução da mobilização e requisição.

2.2. Características nacionais

Em Portugal, “a defesa da Pátria é direito e dever fundamental de todos os portugueses” (AR, 2005), sendo que “o serviço militar integra-se no contributo para a defesa nacional”, através da prestação de serviço baseada, “em tempo de paz, (...) no voluntariado” (AR, 2008). Para tal, a cada cidadão na idade dos deveres militares, corresponde uma das situações de serviço militar: a RR, o serviço efetivo ou a RD. Em relação ao serviço efetivo, este abrange o serviço no QP, no RC, no RV e ainda o “serviço efetivo decorrente de convocação ou mobilização” (AR, 2008).

O modelo nacional apresenta uma “natureza voluntária ou obrigatória”, em que o direito da defesa da Pátria se expressa pelo RV. Apesar da possibilidade de prestação de “serviço cívico”, por inaptidão para o serviço militar ou objetores de consciência, este também poderá ser “estabelecido em substituição ou complemento do serviço militar e tornado obrigatório” (AR, 2005).

Acresce referir que o serviço militar é prestado apenas por cidadãos com “nacionalidade portuguesa” (AR, 2009), com “obrigações militares” entre os 18 e os 35¹² anos de idade (AR, 2008). Constitucionalmente, nenhum cidadão pode “conservar nem obter emprego do Estado ou outra entidade pública se deixar de cumprir os deveres militares ou de serviço cívico quando obrigatório” (AR, 2005).

¹¹ Criação da Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional (DGRDN) por fusão da Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar (DGPRM) com a Direção-Geral de Armamento e Infraestruturas de Defesa (PCM, 2014a).

¹² O limite máximo de idade pode ser alterado por lei em tempo de guerra (AR, 2008).



A obtenção dos efetivos compreende três modalidades de recrutamento: recrutamento normal, destinado às prestações de serviço em RV e RC; recrutamento especial, para a prestação de serviço voluntário no QP; e o RE, para a prestação de serviço por C&M, abordado neste trabalho (AR, 2008). No Apêndice J apresenta-se um quadro resumo, baseado na LSM e no seu Regulamento, onde se enquadra a C&M de acordo com os procedimentos a adotar e conforme os motivos que a originam.

2.3. Convocação

A Convocação visa garantir os efetivos necessários em situações excecionais. Por um lado, pretende garantir a existência do efetivo mínimo necessário, por outro, constituiu-se como mecanismo de crescimento em função de situações específicas.

A Convocação para a “satisfação das necessidades fundamentais das Forças Armadas” (AR, 2008) acautela a eventual falta de voluntariado, a base do serviço militar em tempo de paz. Para tal, a Convocação é efetuada com antecedência mínima de 60 dias, sob a forma de decreto-lei, abrangendo períodos de quatro meses, prorrogáveis no máximo de doze meses. Destina-se aos cidadãos na situação de RR, podendo, por oferecimento, ser aplicada a cidadãos na situação de RD.

Os cidadãos na RD, nos seis anos subsequentes ao fim do serviço efetivo e durante a idade dos deveres militares, são abrangidos pela Convocação “para efeitos de reciclagem, treino, exercícios ou manobras militares”. Garantida a mesma antecedência, mas através de portaria do MDN, pode ser aplicada a um ou mais períodos, desde que na totalidade não sejam superiores a dois meses. Podem ainda ser objeto de Convocação os cidadãos na RD, em “caso de perigo de guerra ou de agressão iminente ou efetiva por força estrangeira”, através de decreto do Governo. Esta situação é considerada transitória, sendo estes os primeiros cidadãos a convocar, até à Convocação da totalidade da RD ou decretada a Mobilização (AR, 2008).

2.4. Mobilização

A Mobilização, como procedimento do Estado para chamar os cidadãos para a defesa nacional, pode abranger a totalidade ou parte da população, imposta por determinado período de tempo, região do território ou setor de atividade (AR, 2014b). Posicionada num elevado patamar de gravidade, a Mobilização poderá ser utilizada em casos de exceção ou de guerra, destinando-se aos cidadãos nas situações de RR e de RD, através de lei da Assembleia da República (AR) (AR, 2008). Para tal, as FA mantêm um “único e permanente” Sistema de Forças para cobrir as “situações de paz, de exceção/crise ou de



guerra”, garantindo uma “indispensável capacidade de crescimento e de adaptação”, permitindo “adotar as medidas inerentes aos estados de exceção” (CCEM, 2014a).

A “atuação em estados de exceção” é simultaneamente um subcenário¹³ (CCEM, 2014a) e uma das Missões das FA, integrada no âmbito da segurança e defesa do território nacional e dos cidadãos, tendo como finalidade “garantir a soberania, independência, a integridade territorial, a ordem constitucional e a segurança dos cidadãos” (CCEM, 2014b). As situações de exceção à normalidade democrática e normal funcionamento do Estado, conforme a CRP, correspondem ao “estado de sítio” e ao “estado de emergência”. A sua declaração destina-se a situações de agressão efetiva ou iminente por forças estrangeiras, grave ameaça ou perturbação da ordem constitucional democrática ou de calamidade pública, podendo ser declarado a todo, ou a parte do território nacional. São situações de exceção constitucional, pois está prevista a possibilidade de suspensão do exercício de direitos, liberdades e garantias dos cidadãos (AR, 2005).

Compete ao Presidente da República (PR), após audição do Governo, declarar o estado de sítio e de emergência sob a forma de decreto, carecendo de autorização da AR sob a forma de resolução, demonstrador da sua importância nacional. Por esse motivo, os atos relacionados com a declaração “revestem natureza urgentíssima e têm prioridade sobre quaisquer outros”. A duração, âmbito territorial e fundamentação, são elementos expressos no conteúdo da declaração do estado de sítio ou de estado de emergência (AR, 2012).

Neste capítulo, a descrição da C&M nacional, baseada no enquadramento legislativo que o define, permite o entendimento das características do modelo de serviço militar nas dimensões Qualidade e Oportunidade, conforme a Tabela 2. O modelo agora apresentado corresponde ao estado atual, referido na Figura 2, a partir do qual serão efetuados os contributos, OG da investigação. Finda a apresentação do modelo nacional, é possível desenvolver a sua análise, orientada para os desafios futuros, em resposta à QD1.1 e apresentada no capítulo seguinte.

¹³ De acordo com o CEM, os cenários e os subcenários são “situações hipotéticas, prováveis e possíveis do emprego da força militar” (2014a).



Tabela 2 – Síntese do modelo nacional

	QUALIDADE			OPORTUNIDADE	
	Competências	Formação	Treino	Tempo	Voluntariado
RR	Desconhecidas	Nula	Nulo	Antecedência de 60 dias	Previsto
RD	Base de dados	Adquirida anteriormente	Executado anteriormente	Antecedência de 60 dias	Previsto, não implementado

Fonte: (autor, 2016)



3. Análise do modelo de Convocação e Mobilização nacional

A “capacidade de crescimento do sistema de forças” enquadra-se nas “respostas ao atual quadro de ameaças e riscos”, com recurso à “Convocação e Mobilização” (PCM, 2013a), sendo que a análise desta capacidade, em diferentes perspetivas, se torna essencial para permitir a sua melhoria.

O facto do Tenente-General Calçada, Comandante do Pessoal do Exército, considerar que Portugal é um “dos poucos países que não tem tradição de ter unidades de reserva”, apesar de considerar que “deveríamos ter” (2016), realça a crescente importância dos mecanismos de crescimento, face à diminuição dos efetivos permanentes. Por esse motivo, o presente capítulo analisa o atual modelo nacional, descrito no capítulo anterior, constituindo o suporte dos contributos a apresentar, garantindo a sua adequação às tendências futuras. Assim, de acordo com o OE1 e em resposta à QD1.1, neste capítulo identificam-se componentes que influenciam as dimensões Qualidade e Oportunidade, através de ferramentas de análise do Ambiente Externo e Interno, dos seus Intervenientes, integrados numa análise SWOT.

3.1. Ambiente Externo

A adoção do modelo de análise PEST “permite o estudo qualitativo” de dimensões de difícil quantificação, garantindo a “compreensão de ambientes complexos e em permanente mudança” (Faria, 2016). Assim, pretende-se garantir o melhor entendimento das condições envolventes à C&M, assegurando que a atividade desenvolvida no futuro se coaduna às transformações do Ambiente Externo ao Exército.

Para tal, foram consideradas no Ambiente Externo as condições PEST nacionais, que, direta ou indiretamente, têm influência nos grupos-alvo da RR e RD. No quadro resumo, no Apêndice B, identificam-se os impactos, favoráveis e desfavoráveis, provocados pelas tendências identificadas nos fatores. Esses indicadores constituem o essencial das oportunidades e desafios da análise SWOT.

No que diz respeito aos Fatores Político-Legais, considera-se que as orientações políticas para a centralização da gestão de serviços e adoção de medidas de contenção, se constituam como tendência para o futuro ambiente onde decorrem as atividades das FA. Simultaneamente, é de considerar que as decisões políticas nesta área, como até aqui, não sejam polémicas. Por esse motivo, face às dificuldades de recrutamento, o regresso ao SMO é uma “hipótese descartada na Defesa [...] que prefere pôr a tónica na melhoria do recrutamento” (Meireles, 2016), prevendo-se uma avaliação ao modelo atual.



Segundo Helena Carreiras, o SMO “não responde eficazmente às necessidades das missões das Forças Armadas”, sendo “a pior das respostas a uma situação de carência de candidatos” (2016), pelo que a capacidade de recrutamento para a satisfação das necessidades tenderá a procurar melhoria no atual modelo de profissionalização, com introdução de alterações legislativas.

Os fatores apresentados tenderão a afetar a dimensão Oportunidade, se estiver em causa o efetivo necessário.

Relativamente aos Fatores Económicos, os “desequilíbrios económico-financeiros” são identificados como uma das principais vulnerabilidades nacionais (PCM, 2013a). A reforma “Defesa 2020”, a decorrer desde 2013, apresenta como “medida central – racionalizar a despesa”, tendo estabelecido medidas de reorganização do MDN e das FA, assim como “desativar unidades e sistemas de armas não essenciais”. Acresce a estas medidas a “racionalização dos recursos humanos”, privilegiando a componente operacional (PCM, 2013b).

Apesar do “compromisso orçamental estável para a defesa nacional” definido de “1,1% ($\pm 0,1$) do PIB” (PCM, 2013b), no compromisso de Gales¹⁴ foi assumida a “referência para o Orçamento da Defesa Nacional que atingisse, em dez anos, 2% do PIB” (MDN, 2016a). Apesar do aumento “de 1,16% do PIB em 2015 para 1,21% em 2016” (MDN, 2016a), o atual valor é muito inferior ao pretendido. Acresce a esse compromisso, o de que os rácios de afetação da despesa devem progredir, até 2020, para “60%¹⁵ em pessoal, 25% em operação e manutenção e 15% em investimento” (MDN, 2013). Sistematizado no Conceito Estratégico Militar (CEM), “as severas limitações orçamentais e o envelhecimento da população (...) irão condicionar o funcionamento da componente militar da defesa nacional” (2014a).

Relativamente à sociedade, existem “dificuldades acrescidas no acesso dos jovens portugueses ao mercado de trabalho”, manifestada não só pelas dificuldades de entrada, mas também na sua permanência e continuidade. Sendo que esta inserção profissional tardia dos jovens, origina situações de crescente “dependência financeira da família” (Vieira, et al., 2015, p. 6). Esta falta de emprego fomentou a procura da profissão militar como garante de um ordenado, tendo-se intensificado a emigração para destinos diversificados nos últimos anos (Carrilho e Craveiro, 2015, p. 86).

¹⁴ Cimeira de chefes de Estado e Governo dos países membros da OTAN, realizada no País de Gales em setembro de 2014.

¹⁵ Atualmente, “as despesas com pessoal (...) representam 56,4%” (MDN, 2016a).

Os fatores económicos tendem a favorecer a dimensão Oportunidade, pela procura de emprego, em oposição à penalização da Qualidade, pela limitação orçamental para treino e compensações atrativas.

No respeitante aos Fatores Socioculturais, o “progressivo agravamento do envelhecimento demográfico” (Carrilho e Craveiro, 2015, p. 59), é justificado pela tendência de “decrécimo da população jovem em todos os grupos etários” (Vieira, et al., 2015, p. 5), consequência da “muito baixa fecundidade”, não se prevendo que “recupere nos próximos quarenta anos” (Carrilho e Craveiro, 2015, p. 96).

A acrescentar à diminuição da natalidade, Portugal tem a mais baixa taxa de fertilidade da UE, que conforme o Eurostat (2016), o valor de 1,23 está muito abaixo dos 2,1 nascimentos por mulher, considerado “nível de substituição nos países desenvolvidos”. Similarmente, os 29,2 anos de idade média das mulheres portuguesas, no nascimento do primeiro filho, é superior aos 27 anos da média da UE.

Da figura 3 conclui-se que a diminuição significativa de nascimentos constitui uma redução anual dos jovens com 18 anos de idade. A redução de 29% de nascimentos em 15 anos, irá ter impacto negativo elevado a longo prazo.

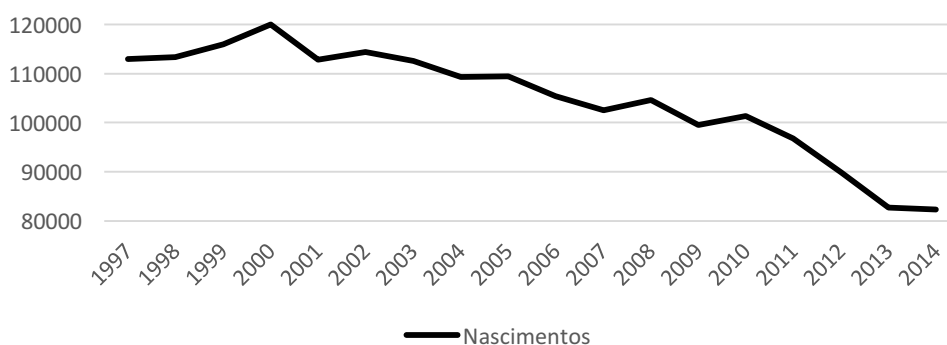


Figura 3 – Nascimentos em Portugal

Fonte: (adaptado de PORDATA, 2016)

Quanto aos efetivos a iniciar os deveres militares, conforme as Figuras 4 e 5, apresentam um progressivo aumento de residentes no estrangeiro, assim como uma distribuição similar entre homens e mulheres. Quanto a tendências, considerando que “cerca de 70% dos jovens entre 15 e 24 anos estão de alguma forma abertos à hipótese de vir a trabalhar no estrangeiro” (Lobo, et al., 2015, p. 41), que, acrescido da diminuição da natalidade, resulta na diminuição considerável do grupo-alvo da C&M tende a diminuir



consideravelmente. Pelos motivos apresentados, se conclui que a crescente redução de efetivos recrutáveis tem impacto negativo na dimensão Oportunidade.

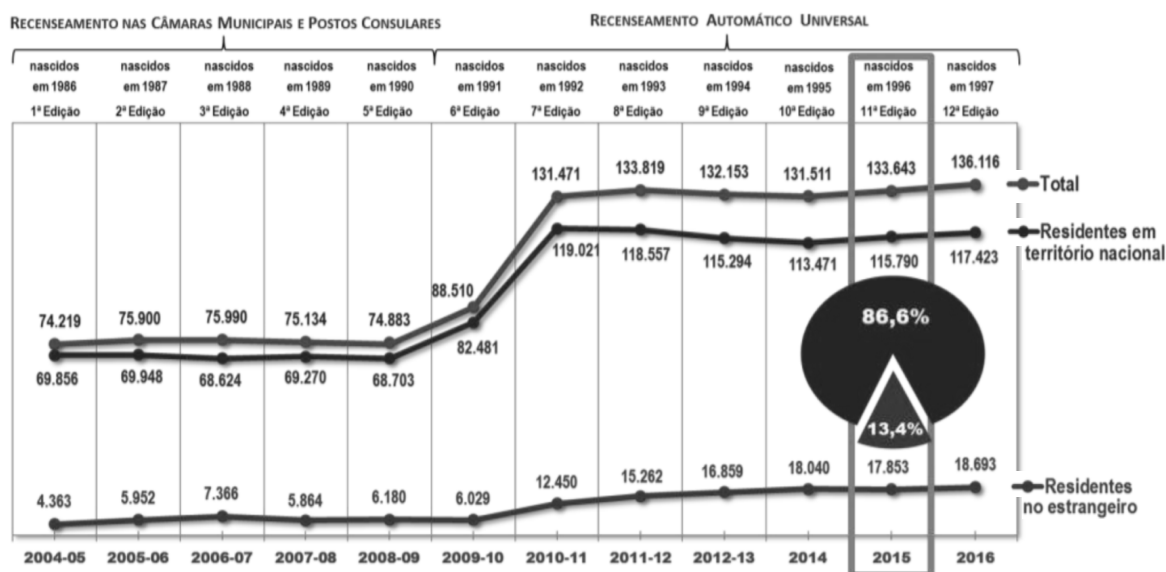


Figura 4 – Universo dos Cidadãos Convocados

Fonte: (MDN, 2016b)

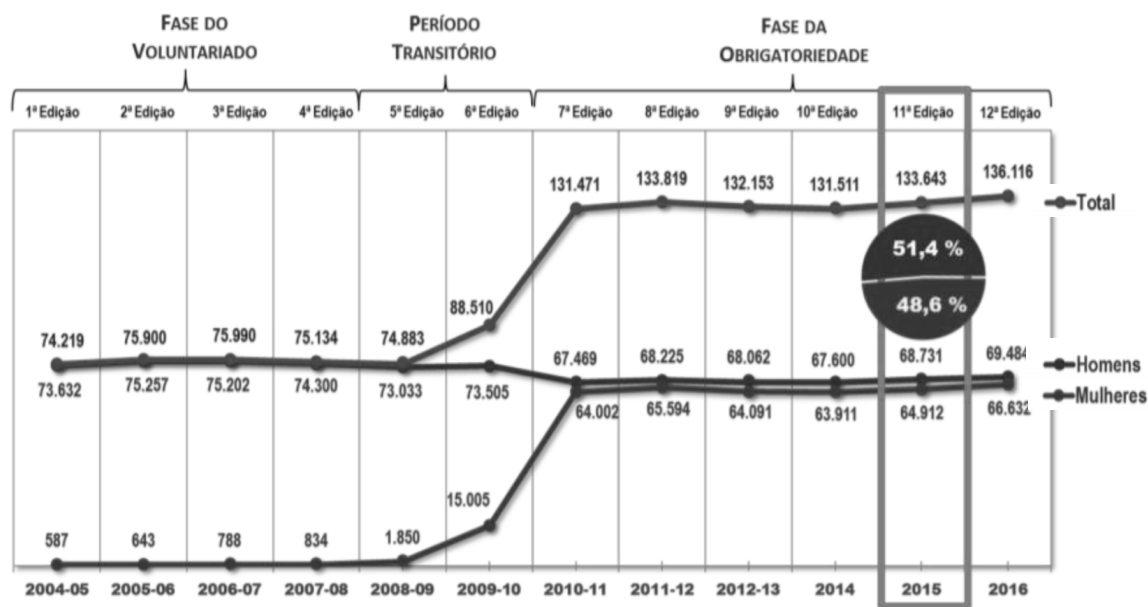


Figura 5 – Extensão do Dever Militar às Mulheres

Fonte: (MDN, 2016b)

Os portugueses apresentam valores de diminuição de poupança e aumento de consumos, tendo-se ajustado “a um nível mais elevado de rendimento permanente, intensificando as despesas” (Mateus, 2013, p. 313). A procura de melhores condições de vida promove a concentração em centros urbanos, tendo-se assistido a uma “crescente



urbanização e litorização da população jovem”. Simultaneamente, a evolução da sociedade, em termos culturais e de formação, tem sido de “notável progressão da população jovem portuguesa no sistema escolar” (Vieira, et al., 2015, p. 5), acrescido do incremento das competências tecnológicas.

Em suma, assiste-se a “novos modelos familiares” caracterizados pela: redução de casamentos; aumento de nascimentos fora do casamento; tendência de autonomia, apesar das situações de vivência com os pais serem maioritárias; crescente número de divórcios; e progressivo aumento da idade média ao casamento (Carrilho e Craveiro, 2015, p. 57).

Relativamente à reação expectável da sociedade face à convocação para prestação de serviço militar, será de “*without me attitude*”, ou seja, de “aprovação e reconhecimento” das FA e das suas missões, em simultâneo com uma “atitude de afastamento e desconhecimento”, que inclui a não adequabilidade de “ver o próprio ou familiar próximo a fazer parte do esforço militar”, fomentando “reações hesitantes” (Carreiras, 2016).

O Ministro da Defesa Nacional, em entrevista ao jornal Expresso, confrontado sobre o problema de atração de voluntários e de retenção de militares, identifica a situação presente como “absolutamente anómala”, reconhecendo que não será “facilmente possível” atingir o objetivo de contratação para 2016. Identifica a necessidade de “melhorar a comunicação” assim como dos “processos de seleção”. Quanto ao SMO, refere que “não está na agenda do MDN” (Lopes, 2016a).

Quanto aos Fatores Tecnológicos, ignorar as suas tendências pode ser um erro, devido ao seu ritmo de desenvolvimento, mas também ao “horizonte temporal” das estratégias (Turner, 2010, p. 87). Numa perspetiva empresarial, segundo a *MindQuest*¹⁶, o “mercado de recrutamento mudou dramaticamente”, devido a ferramentas como o *Facebbok*, *LinkedIn*, entre outras. Pelo que, é possível procurar, atrair e recrutar através das redes sociais, considerando que a “gestão de talentos é agora muito mais do que captura e acompanhamento de currículos” (2015).

Simultaneamente, considera que na gestão de RH é importante o envolvimento dos intervenientes, sendo imperativo investir em “aplicações e soluções” compatíveis com os *smartphones*, pois a possibilidade de alguém aceder, em relação ao computador, é muito superior. Considera ainda como tendência, as “soluções educacionais”, cada vez mais interativas (MindQuest, 2015).

¹⁶ Empresa de soluções educacionais, fornecedora de serviços a diversas empresas internacionais, visando “aumentar a performance de indivíduos e a competitividade das organizações” (MindQuest, 2015).



As formas de comunicar têm-se alterado e diversificado, estando hoje associadas aos sistemas de informação, tecnologicamente mais avançados e interligados em rede. Quanto aos utilizadores de internet, um estudo realizado em 2015 refere que a utilização das redes sociais se destaca na primeira posição (76,9%), seguida de “enviar e receber emails” (69,6%) e em “procurar informações sobre eventos, produtos ou serviços” (57,4%). Segundo o mesmo estudo, o crescimento da utilização das redes sociais deve-se não só ao aumento de utilizadores, mas também ao “facto de hoje em dia as redes sociais oferecerem uma série de serviços integrados (chats, fóruns, mensagens escritas, etc.)” (Lobo, et al., 2015, p. 71).

A elevada utilização de meios tecnológicos e de acesso à internet, demonstrada nas quatro Figuras seguintes, caracterizam a sociedade portuguesa, especialmente os grupos etários correspondentes às idades dos deveres militares, com valores próximos dos 100%.

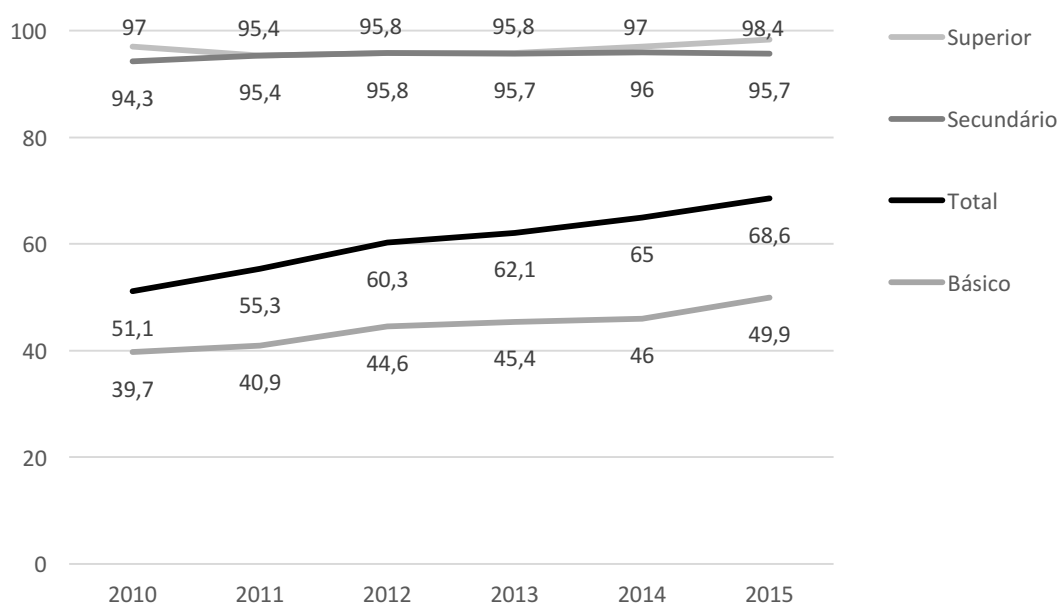


Figura 6 – Utilização de computador por nível de ensino (%)

Fonte: (adaptado PORDATA, 2015)

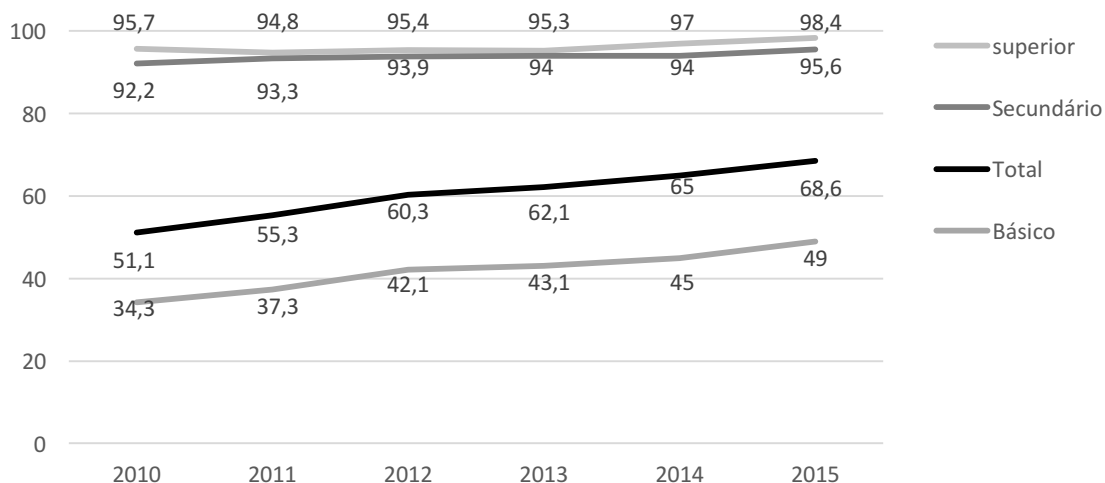


Figura 7 – Utilização de internet por nível de ensino (%)

Fonte: (adaptado PORDATA, 2015)

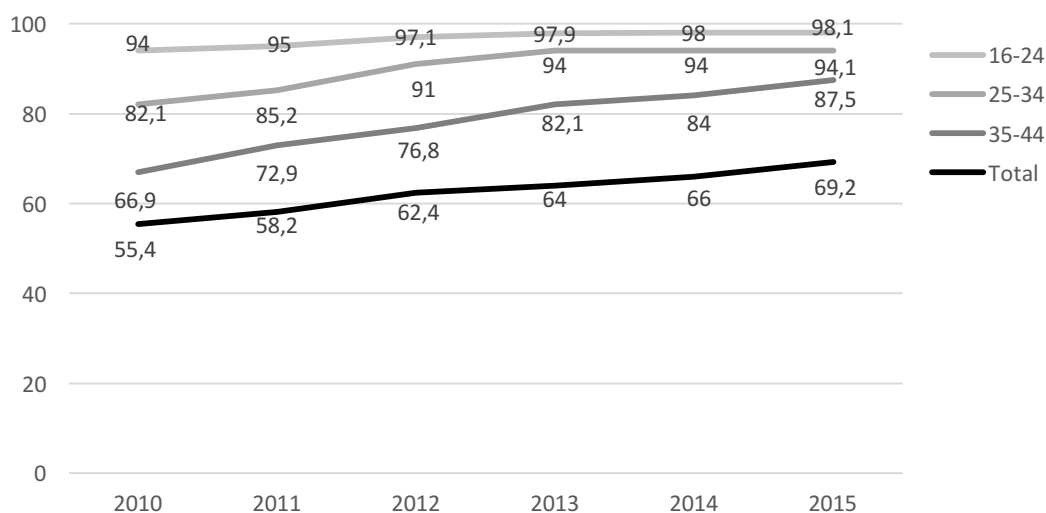


Figura 8 – Utilização de computador por grupo etário (%)

Fonte: (adaptado PORDATA, 2015)

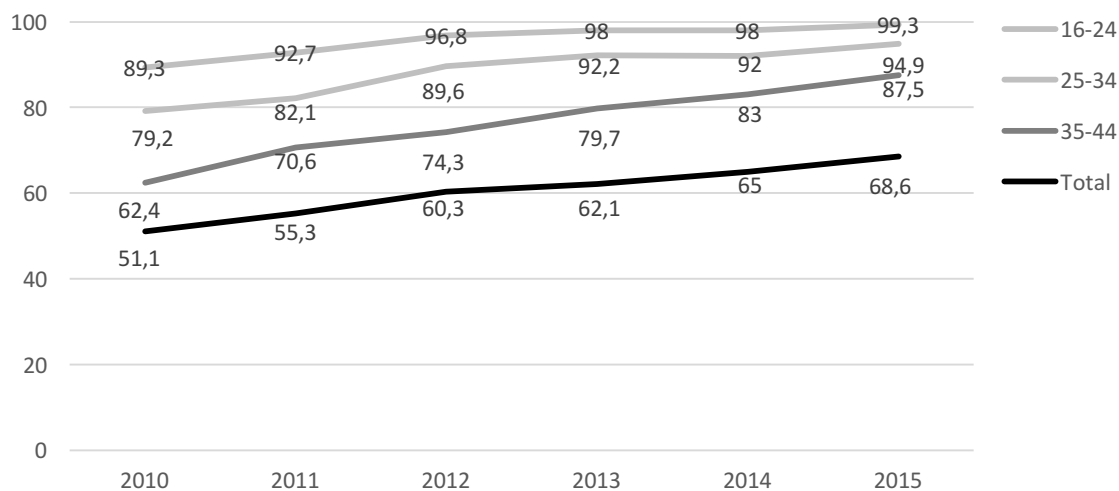


Figura 9 – Utilização de internet por grupo etário (%)

Fonte: (adaptado PORDATA, 2015)



Especificamente para o grupo-alvo dos militares RV e RC, conforme o inquérito no Apêndice F, a maioria dos inquiridos possui computador (87%) e *smartphone* (76%), embora apenas 40% possua *tablet*. A utilização desses meios é considerada como permanente pela maioria (87%) dos utilizadores de *smartphone*, seguido de 28% dos utilizadores de computador e por 24% de utilizadores de *tablet*.

No que diz respeito aos recursos digitais, 97% dos inquiridos possui email e 93% possui conta no *Facebook*, sendo insignificante a utilização de outras redes sociais. Relativamente à regularidade de utilização, apenas 33% considera ter uma utilização permanente do email, sendo o valor mais elevado referente à utilização permanente do *Facebook* (50%).

A descrição permite identificar o contributo dos fatores tecnológicos na dimensão Qualidade, através da transmissão de conhecimento, assim como na Oportunidade, pela comunicação permanente.

3.2. Ambiente Interno

A análise interna pretende identificar os aspetos mais importantes, que “conferem uma situação de vantagem ou desvantagem” ao Exército, no âmbito da C&M. Para tal, efetuamos uma análise aos fatores: Inovação, Produção, Organização, Gestão e Finanças (Teixeira, 2013, p. 73), apresentando o seu impacto nas dimensões Qualidade e Oportunidade.

Relativamente à Inovação, a recente adesão do CmdPess à rede social *Facebook* (Exército Português, 2016b), pioneira no Exército, foi impulsionada pelo apoio ao recrutamento (Calçada, 2016). Todavia, sendo essa medida inovadora, a participação do Exército nas redes sociais continua limitada. Apesar do reconhecimento da existência de “um reforço significativo do papel das redes sociais na estratégia de comunicação das instituições” (RCRPP, 2015), a estratégia de comunicação do Exército não prevê, especificamente, o grupo-alvo da C&M. Analogamente, não existe qualquer contacto institucional entre o Exército e os cidadãos da RD. As atividades de comunicação, destinadas ao recrutamento e à informação, influenciam a Oportunidade, por contribuírem para o aumento do voluntariado.

O Centro de Dados da Defesa, que integra os dados pessoais dos cidadãos durante os deveres militares, apesar de ser atualizado anualmente, considera-se limitado. Quanto à RR, em que o controlo e afetação é da responsabilidade do MDN (PCM, 2009), a base de dados não permite visualizar o seu universo, por falta de interligação com a Marinha e



Força Aérea. Quanto ao Exército, apesar da interligação de dados, a informação¹⁷ é escassa, podendo estar desatualizada. As raras atualizações dos dados pessoais, conforme determinado, pode originar erros na sua situação, contactos e qualificações, permitindo concluir que a identificação poderá ser morosa e não adequada, contribuindo negativamente para a componente Tempo da dimensão Oportunidade. Por esse motivo, sobre os cidadãos na RD, o Exército não sabe a situação relativa ao registo criminal, emigração, aquisição de deficiências físicas, gravidez, ou mesmo a aquisição de novas competências que poderiam afetar positivamente a dimensão Qualidade.

Alterações recentes à organização e competências no Exército originaram mudanças de responsabilidades relacionadas com a C&M. Assim, compete à Direção de Administração de Recursos Humanos (DARH) “detalhar o plano de necessidades de efetivos militares, por C&M, com vista à satisfação dos planos superiormente definidos”, e compete aos CR “participar nas operações de C&M, nos termos determinados superiormente” (PCM, 2015a). A ausência de orientações específicas do Exército e a inexistência de planos sobre este assunto, permite concluir que o Exército influencia de forma limitada as dimensões Qualidade e Oportunidade.

Os efetivos do Exército, conforme a Figura 10, tenderão a diminuir progressivamente “até final 2020” (MDN, 2013), aumentando a necessidade de mecanismos de crescimento. Não existindo tarefas diferentes às relacionadas com o recrutamento normal, considera-se que existe o conhecimento dos procedimentos, o pessoal qualificado e os recursos necessários ao RE. Apesar de que, se a C&M for efetuada sobre um efetivo elevado, poderá obrigar à replicação das estruturas existentes, ou apenas ao aumento dos seus recursos. Quanto à Gestão desses RH, que permitem o crescimento do sistema de forças do Exército, para além da sua estrutura definida, carece de definição da sua finalidade, não existindo estruturas extras, organizacionais ou fixas, preparadas para os receber. Estes fatores contribuem para a diminuição da Oportunidade.

Apesar da inexistência de orientações e planos do Exército, nas recentes revisões de Quadros Orgânicos (QO) dos Elementos da Componente Operacional do Sistema de Forças (ECOSF), efetuada no EME, foi contemplada a referência a funções/subunidades a preencher por C&M. Considerando que as opções relativas à estrutura de forças “recomendam a capacidade de crescimento para níveis superiores de prontidão, quando

¹⁷ Disponível nos Processos Privativos, na posse dos Centros de Recrutamento (CR), e nos Processos Individuais, na posse da DARH.



necessário, por convocação ou mobilização”, a dimensão do contingente mobilizável deve ser estabelecida “com realismo, em conformidade com as nossas possibilidades” (IDN, 2013, p. 35), não estando definido o efetivo mínimo para a “satisfação das necessidades fundamentais” (AR, 2008) do Exército.

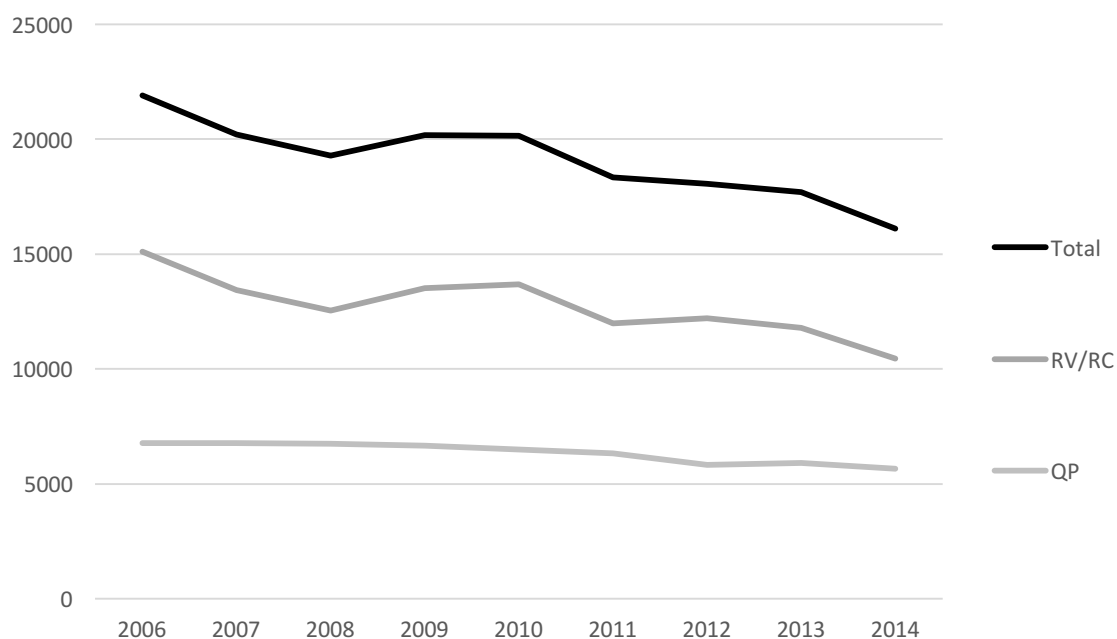


Figura 10 – Distribuição anual dos efetivos

Fonte: (EME, 2015)

3.3. Intervenientes

A análise de *stakeholders* “é particularmente útil quando é necessário identificar quem deve ser envolvido na conceção e implementação da mudança” (Turner, 2010, p. 214).

De acordo com a declaração do General Martins Barrento na publicação Nação e Defesa (2001, p. 25), em que “o peso das opiniões públicas (...) é um importante elemento a ter em consideração, porque estas condicionam fortemente a ação política”, abordaremos a posição da sociedade face à instituição militar. Importa referir que, da sociedade, têm envolvimento na C&M, para além dos cidadãos em idade dos deveres militares, as suas famílias e entidades empregadoras.

Apesar dos “baixos níveis de informação, interesse e conhecimento sobre as Forças Armadas”, estas são consideradas pela sociedade como “muito necessárias”, sendo que o serviço militar deve ser “exclusivamente voluntário”, mas “composto apenas por cidadãos nacionais”. Ao reconhecimento “em termos de oportunidades profissionais”, opõe-se os



“aspectos materiais como os salários”. Apesar de se destacar “o Exército pela positiva”, a sociedade atribui-lhe as pontuações mais baixas na “proximidade em relação à população” (Carreiras, 2009, pp. 9-10).

O universo de cidadãos na RR integra os potenciais militares, que, através de voluntariado, terão de garantir a satisfação das necessidades fundamentais das FA. Na existência de lacunas, a Convocação é o mecanismo para as colmatar. Por esse motivo, importa verificar a tendência dos oferecimentos para o Exército.

Reconhecidos os “problemas na obtenção de voluntários” em 2015, atualmente o Exército está a ter os voluntários em quantidade, após a “reformulação de alguns critérios de inaptidão que não faziam sentido” e a criação da candidatura online, entre outros procedimentos. Apesar desse “ajuste adequado”, na incorporação de março de 2016, existiu uma “exceção”. Nas “especialidades técnicas/críticas”, destinadas ao Curso Especial de Formação de Oficiais (CEFO)¹⁸, para as áreas das Ciências da Educação e Engenharia Geográfica, não existiram voluntários (Calçada, 2016), tendo impacto na dimensão Qualidade.

A atual situação é considerada pelo Ministro da Defesa Nacional de “défice” de voluntários (Lopes, 2016a). Para tal, Helena Carreiras apresenta três medidas para “tornar a experiência do SM [Serviço Militar] mais satisfatória para os jovens (...): 1) melhorar o recrutamento e a comunicação institucional (...); 2) credenciar e valorizar percursos formativos (...); 3) criar sistemas de reinserção na vida civil” (2016).

Quanto à atitude esperada pelos cidadãos na RD, consideramos os dados obtidos através do inquérito “Convocação e Mobilização” (Apêndice E). Neste estudo, o recurso aos militares RV e RC, que integrarão a RD no futuro próximo, permitiu ter acesso a uma amostra de 804 inquiridos, propiciando tirar conclusões que poderão ser generalizadas e aplicadas ao universo do Exército.

Relativamente à possibilidade de “regresso à sua Unidade para reciclagem, treino, exercícios ou manobras militares”, situação a que corresponde um propósito da Convocação, verifica-se elevada aceitabilidade, apesar de condicionada. Assim, a maioria dos inquiridos concorda com essa possibilidade, considerando mais adequado a sua realização uma “vez por ano” (61%), sendo que destes, 34% considera como “muito provável” a adoção dessa medida. A opção “duas ou mais vezes por ano” (55%), obteve

¹⁸ O CEFO destina-se a Oficiais que irão desempenhar funções nas suas áreas de licenciatura ou mestrado como, as áreas de Saúde, Engenharia, Arquitetura, Administração e Finanças, Educação Física, Psicologia, Direito, Marketing e Publicidade, entre outras (Exército Português, 2016a).



valores mais moderados na opção “muito provável” (25%). Sobre a mesma questão, as opiniões dividem-se quanto à duração, sendo a melhor opção a da realização “durante um dia” (54%). Em oposição, a opção “entre dois e cinco dias” não acolhe adesão significativa (56% sem concordância, dos quais 38% considera “pouco provável”).

Mediante o exposto concluiu-se que a adoção da Convocação para as situações de treino é aceite pela maioria dos militares em RV e RC. Contudo, a sua aceitação diminui à medida que aumenta a duração e a periodicidade anual, sendo a melhor opção a de convocar durante um dia, uma vez por ano, aumentando a dimensão Qualidade.

Quanto à possibilidade de “voltar a prestar serviço militar, entre quatro e doze meses, por necessidade do Exército”, outro critério da Convocação, as opções dos inquiridos dependem de condições geográficas e sociais. De todas as opções, a colocação na Área Geográfica de Prestação de Serviço Preferencial (AGPSP) obtém a percentagem mais elevada. Consequentemente, a prestação de serviço “as vezes que forem necessárias” não é considerada pela maioria dos inquiridos (55%), nem “em qualquer Unidade do Exército” (65%), tendo a opção de “pouco provável” obtido 34% e 39%, respetivamente. Nesta situação, a melhor opção é referente ao serviço “na AGPSP” (77%), sendo que destes, 51% considera essa possibilidade como “muito provável”, em contraste com os 11% que optam por “pouco provável”. Quando colocada a hipótese da prestação de serviço “sem prejuízo no emprego”, da maioria (59%) que concorda com essa possibilidade, 32% classifica-a como “muito provável”.

Em síntese, a Convocação por necessidade do Exército tem aceitação expressiva por parte dos militares RV e RC, apenas se a prestação de serviço se efetuar na Unidade da sua AGPSP. Acresce na sua decisão, o facto de essa prestação não prejudicar o seu emprego. Essa preocupação com a estabilidade, pode justificar a não disponibilidade indiscriminada, contudo, incrementa a Oportunidade a nível regional.

O regresso à prestação de serviço efetivo, mas “em caso de calamidade pública”, possível através da Mobilização, é significativamente considerada como uma opção, tanto “na sua região” (85%) como “na Unidade da sua AGPSP” (80%). Nestas opções, as percentagens relativas ao “muito provável” (61% “na região” e 51% “na AGPSP”) contrastam com as relativas ao “pouco provável” (7% e 8%, respetivamente). Se a prestação de serviço for “em qualquer região de Portugal”, as opiniões dividem-se, apesar de 30% dos inquiridos ainda a considerarem como “muito provável”. O mesmo não sucede



sobre o serviço “em qualquer Unidade do Exército”, onde apenas 47% considera essa possibilidade, sendo o valor mais elevado (31%) referente ao “pouco provável”.

Por conseguinte, a Mobilização, motivada por uma calamidade pública na sua região, é acolhida favoravelmente de forma generalizada, sendo a opinião mais moderada se o seu destino for outra região ou outra Unidade. Uma vez mais, a localização geográfica da prestação de serviço tem elevada influência nas suas opções, por conseguinte a sua unidade de origem também, sendo que, a prestação de serviço na sua região, numa situação de calamidade pública, obteve a maior percentagem de probabilidade, superando as situações de guerra. Uma vez mais, há possibilidade de aumentar a Oportunidade a nível regional.

Confrontados com o regresso ao serviço militar “em caso de guerra ou perigo de guerra”, possibilidade que poderia originar a Convocação ou a Mobilização, uma vez mais a localização da Unidade de destino é muito significativa. A maioria dos inquiridos considera a possibilidade de prestar serviço “na Unidade da sua AGPSP” (84%), divergindo significativamente a opção de “muito provável” (62%) com a de “pouco provável” (7%). Se o regresso ao serviço militar tiver como destino “qualquer Unidade do Exército”, as opções são mais moderadas, com 37% de opções em “muito provável” e 22% de “pouco provável”.

Em suma, se por uma situação de guerra, ou perigo de guerra, for necessário Convocar ou Mobilizar, a aceitação dos atuais militares em RV e RC, quando na RD, em prestar serviço na sua AGPSP é significativamente elevada. Apesar de, se o seu destino for qualquer Unidade do Exército, os efetivos disponíveis diminuem. Assim, o maior peso na decisão de regressar ao serviço militar está relacionado com a localização geográfica de prestação de serviço, vincando a Oportunidade regional.

Sobre esse grupo-alvo, conforme referido pelo Dr. Alberto Coelho¹⁹, em palestra ao CEMC no dia 10 de dezembro de 2015, 8.500 militares das FA, em RC, não detêm a escolaridade mínima legalmente estabelecida, o que justifica uma baixa Qualidade. Sobre as reservas, RR e RD, considera que uma nova abordagem deve garantir que a informação existe em base de dados, que é atualizada e ajustada aos processos de recrutamento.

Os responsáveis pela gestão de pessoal dos Ramos²⁰, apresentadas sob a forma de palestra ao CEMC em 22 de janeiro de 2016, partilham a preocupação atual com o número

¹⁹ Diretor-Geral de Recursos de Defesa Nacional do MDN.

²⁰ O Contra-Almirante Novo Palma, Diretor de Pessoal da Marinha, o Major-General Fonseca e Sousa, Diretor da Administração de Recursos Humanos do Exército e o Major-General Figueiro da Mata, Diretor de Pessoal da Força Aérea.



de efetivos disponíveis, a dificuldade de prospetivas e a necessidade de testar o atual modelo de profissionalização. Especificamente no Exército, em relação à possibilidade de utilização da Convocação para fazer face às dificuldades de recrutamento, é considerado que ainda não se atingiram as condições necessárias, reconhecendo ainda limitações orçamentais para tal.

Em relação à estrutura de recrutamento do Exército, a sua reorganização baseou-se no “incremento da participação das unidades territoriais tipo regimento, em detrimento da eliminação de alguns órgãos”, racionalizando recursos e implementando uma “estrutura de recrutamento em rede” (CEME, 2014). Assim, a atual estrutura, na dependência funcional e técnica da DARH²¹, integra dois Gabinetes de Classificação e Seleção, dois CR e 15 Gabinetes de Atendimento ao Público.

Salienta-se o facto de que a comunicação, como “processo de transferência de informações, ideias, conhecimentos ou sentimentos”, entre os intervenientes da C&M, reveste-se de extrema importância, incrementando tanto a Qualidade, como a Oportunidade. Os efeitos das novas tecnologias “tem contribuído para tornar as comunicações mais eficazes”, mas deve ter-se em consideração que a “sobreinformação (...) impede a sua perfeita tomada de conhecimento”, reduzindo a eficácia da comunicação (Teixeira, 2013, pp. 255-266).

Apresenta-se no Apêndice C um quadro resumo, com a relação dos intervenientes por diferentes graus de interesse e de poder na C&M.

3.4. Análise SWOT

Após identificadas as condicionantes proporcionadas pelos Ambientes Externo e Interno, identificam-se oportunidades e desafios externos, assim como pontos fortes e pontos fracos internos. Sendo a análise SWOT, “tanto quanto possível, dinâmica e permanente” (Teixeira, 2013, p. 75), o seu conteúdo carecerá de atualização ao longo do tempo.

Da análise, sistematizada numa matriz SWOT no Apêndice D, destaca-se a importância de manter as competências em estruturas com capacidade de crescimento, assim como uma dispersão territorial. Relativamente às necessidades de melhoria, realça-se a necessidade de reflexão, definição de orientações e elaboração de planos específicos, assim como a abertura às novas tecnologias no acesso aos jovens. Simultaneamente, devem ser exploradas as elevadas qualificações da juventude portuguesa, assim como a relação

²¹ Após a extinção da Direção de Obtenção de Recursos Humanos (DORH) (AR, 2014c).



institucional com a indústria de defesa, sem perder a vantagem dos incentivos face ao elevado desemprego jovem.

Contudo, os desafios provocados pela incerteza de calamidades, a par das constantes variações de efetivos, tenderão a desestabilizar a instituição, pelo que deverão ser acautelados através de contingências planeadas, que garantam elevada Qualidade e Oportunidade.

Identificadas que estão as potencialidades e as vulnerabilidades do modelo nacional em função dos desafios futuros, estamos em condições de responder à QD1.1, considerando que existem ações que podem influenciar positivamente as suas dimensões Qualidade e Oportunidade.

No capítulo seguinte apresentamos os modelos de Espanha, RU e França, procurando diferenças dos seus modelos em relação ao nacional, tentando obter resposta à QD2.1.



4. Modelos de Convocação e Mobilização de outros países

Os modelos de reservas militares estão em mudança em vários países do mundo através da transformação das relações entre as componentes ativa e de reserva, da atribuição de diferentes “funções e responsabilidades às forças de reserva”, assim como da forma de “treinar, equipar e empregar essas reservas” (Weitz, 2007, p. vii).

A alteração das políticas de emprego das reservas, inicialmente destinadas à mobilização para a guerra, transformou os reservistas numa realidade complementar, mas integrante das forças militares. Assim, assiste-se a uma crescente “harmonização das suas estruturas organizacionais, remunerações, regras e regulamentos” (Weitz, 2007, p. vii), entre os reservistas mobilizados e as forças regulares.

Estas transformações têm sido um desafio para várias nações, tendo a sua evolução procurado fazer face aos desafios enfrentados. Independentemente da evolução futura das reservas nacionais, importa verificar a tendência de outros exércitos, bem como as lições identificadas na sua aplicação, permitindo assim apresentar possíveis opções de melhoria ao modelo nacional.

Os modelos espanhol, britânico e francês, descritos no presente capítulo, visam responder à QD2.1. As características identificadas, que influenciam as dimensões Qualidade e Oportunidade, concorrem para os contributos ao modelo nacional, apresentados no capítulo seguinte.

4.1. Espanha

No Reino de Espanha, o “voluntário especial, precursor do soldado profissional” (Coracho, 2015, p. 5), tinha sido um projeto fracassado, pelo que lhe sucederam alterações legislativas com mudanças nas designações e nas suas obrigações.

Em 1999 foram criadas três tipologias de reservistas: os *Reservistas Temporales*, constituídos por ex-militares; os *Reservistas Voluntarios*, selecionados regionalmente; e os *Reservistas Obligatorios*, definidos pelo governo. Acrescem a estas medidas, a integração de mulheres e a eliminação do SMO, efetivada em 2002, permitindo o vínculo voluntário às FA, numa prestação de serviço profissional (Jefatura del Estado, 1999).

Para fazer face ao insuficiente voluntariado, visando influenciar a dimensão Oportunidade, foi aprovado, em 2002, o acesso à condição militar temporária de cidadãos estrangeiros (Jefatura del Estado, 2002) e, em 2006, além das modalidades de *Compromiso Inicial*, *Compromiso de Larga Duración* e *Tropa Permanente*, foi criado o *Reservista de*



Especial Disponibilidad, assim como várias melhorias nos incentivos e na formação (Jefatura del Estado, 2006).

Atualmente decorre mais um processo de transformação das suas FA, em particular relacionado com os reservistas voluntários. Autorizados em 2012 a participar em missões fora do seu território, essa participação estava limitada a especialistas da área de Busca e Resgate Urbano, da *Unidad Militar de Emergencias*, e orientada especificamente para casos de terremotos ou catástrofes. A experiência das primeiras operações originou o aumento dessa participação em 2014, tendo sido autorizada, em 2015, a incorporação de reservistas voluntários da área de saúde, assim como a sua participação em todas as operações das FA (Ministerio de Defensa, 2015), por necessidade de incremento na dimensão Qualidade.

A revisão da *Ley de Tropa y Marinería* em 2015, teve como objetivo principal o de consolidar a profissionalização. Implementa o *Compromiso de Larga Duración* e altera as condições do *Reservista de Especial Disponibilidad*, os quais considera como muito eficazes. Aumentou também o tempo de serviço permitido a cidadãos estrangeiros, de três para seis anos, para melhorar a sua integração na sociedade espanhola (Jefatura del Estado, 2015a).

Apesar da taxa de retenção do exército espanhol ser de 95%, o modelo em vigor apresenta vários problemas no que diz respeito à dimensão Oportunidade. O acesso à condição militar cada vez mais tardio, com “idades superiores aos 24 ou 26 anos”, provoca o envelhecimento do seu efetivo. Este envelhecimento contribui para o problema da mobilidade geográfica, uma vez que a procura de estabilidade aumenta com a idade. Relativamente aos cidadãos estrangeiros, a crescente diminuição atingiu o valor de 0,73% em 2015, “principalmente motivado pela situação económica espanhola” (Coracho, 2015, pp. 21-29).

4.2. Reino Unido

A extinção do SMO no RU, em 1960, originou uma aproximação entre o *Territorial Army* (TA) e o *Regular Army* (RA), aumentando a contribuição do TA e “alinhando a sua estrutura e funções” (Weitz, 2007, p. 21) com o RA, facilitando a integração de reservistas, contribuindo para a dimensão Oportunidade. Após vários anos de ajustamentos e de participações de reservistas em operações, em 1996 a *Reserve Forces Act* estabeleceu diferentes categorias de reservistas, as suas funções e níveis de compromisso (UK



Government, 1996). Em complemento, e até à atualidade, têm sido introduzidas melhorias, como seja a *Full-Time Reserve*.

Integrada na transformação do exército, a decorrer desde o final de 2010 e designada de *Army 2020*, sobre a relação entre as *Regular Forces* e as *Reserve Forces*, uma comissão independente concluiu que as *Reserve Forces* britânicas necessitam de revitalização e reorientação (Commission's Vision for the Reserve Forces in 2020, 2011).

Em 2013, através do *white paper* designado *Reserves in the Future Force 2020: Valuable and Valued*, o governo britânico expõe as suas intenções para o desenvolvimento das suas reservas. Assumindo mudanças substanciais, que exigem alterações à maneira de pensar dos reservistas, da sociedade e das FA, reconhece a necessidade de tempo. A transformação assenta num compromisso recíproco, do reservista em treinar e estar disponível quando necessário, em troca de uma experiência desafiadora e gratificante, considerando que as competências adquiridas no serviço militar melhorarão o seu desempenho no trabalho diário, ou ajudarão a encontrar outro (Secretary of State for Defence, 2013).

O foco da transformação está na integração das forças regulares e de reserva, conforme referido por Bradshaw²² “*we go from a Regular Army of 101,000 and a Reserve of 19,000 to one Army of 112,000, an integrated Army*”. Consideram que as reservas serão utilizadas rotineiramente e não apenas em circunstâncias extremas, sendo que esta integração permite estreitar os laços e comprometer a sociedade civil (British Army, 2013), melhorando assim as dimensões Qualidade e Oportunidade.

Atualmente, a *Army Reserve*, que após ter integrado a reserva do TA em 2014 (UK Ministry of Defence, 2014) passou a ser a maior reserva, participa nas mesmas tarefas e operações do RA, diferindo apenas por estes não serem militares a tempo inteiro, tendo normalmente uma profissão civil. Para tal, o reservista é treinado em horário pós-laboral e aos fins de semana, estando organizados em unidades nacionais, regionais e *sponsored*, garantindo a melhoria da dimensão Qualidade em simultâneo com a Oportunidade.

As *Regional Units* estão distribuídas pelo país, destinadas a especialidades gerais, como condutores, mecânicos ou atiradores. A colocação nas *National Units* requer a prestação de serviço fora da área de residência, sendo de abrangência nacional e destinada a cidadãos com conhecimentos específicos, como médicos ou engenheiros (British Army,

²² Tenente-General Adrian Bradshaw, Comandante das Forças Terrestres britânicas em 2013, atualmente o Segundo Comandante do SACEUR – Supreme Allied Commander Europe.



2016a). O conceito da *Sponsored Reserve* baseia-se na prestação de serviços em tempo de paz, por empresas que integram reservistas, mas que têm o compromisso da prestação desse serviço em operações. Este conceito tem múltiplas aplicações, desde tripulações de aeronaves de projeção estratégica ou determinados navios. No exército, uma empresa garante o *Army's Heavy Equipment Transporter*, num contrato de 20 anos, que inclui cerca de 80 *sponsors* para a projeção dos carros de combate *Challenger 2* em todo o globo (UK Defense Forum, 2003).

A mobilização dos reservistas pode ser efetuada para qualquer local do mundo onde operam forças regulares, sendo que os 28 dias de antecedência da notificação são considerados adequados, tanto ao reservista, como ao empregador. A desmobilização inclui exames médicos e um período de licença, após o qual o reservista regressa à condição de civil, sendo que o empregador está obrigado à sua integração, podendo reivindicar custos da sua ausência (British Army, 2016b).

Os incentivos para reservistas incluem o pagamento das deslocações e sessões de treino, assim como uma remuneração livre de impostos se este participar na formação básica e no exercício anual. Além disso, existe a possibilidade de treino no exterior, a aquisição de qualificações militares e civis, assim como a melhoria da condição física. Existe ainda a possibilidade de o reservista integrar o exército regular (British Army, 2016c). Esses incentivos, que incrementam a dimensão Oportunidade, permitem desenvolver atividades que afetam positivamente a Qualidade.

As necessidades não satisfeitas pelos voluntários têm de ser garantidas pela *Regular Reserve*, atendendo a determinadas especificidades, como sejam os conhecimentos em língua estrangeira ou áreas das tecnologias de informação. Estas especificidades originaram o desenvolvimento de bases de dados com as competências civis dos reservistas, proporcionando uma “seleção inteligente”, através de convocações individuais (Weitz, 2007, pp. 27-28).

Existe a possibilidade de mobilização obrigatória, por falta de voluntários, tanto para emergências nacionais como para apoio a operações militares no estrangeiro. A participação na guerra no Iraque originou a primeira convocação obrigatória desde a guerra da Coreia, com a mobilização de 420 reservistas regulares (UK Ministry of Defence, 2012, p. 47). As dificuldades de recrutamento, retenção e prontidão, são agravadas pela não permissão legal de voltar a convocar o reservista, prejudicando a dimensão Oportunidade.



4.3. França

A resposta à evolução estratégica francesa materializou-se na substituição do SMO, em 1997, pela redução e profissionalização do seu exército. Integrada nessa transformação, em 1999, o conceito das reservas mobilizáveis para a guerra altera para reservas de trabalhadores, estruturadas em função das necessidades da defesa, através do contributo de cada cidadão, sem que tenham a exclusividade militar.

As reservas, consideradas como “um imperativo para a segurança no futuro” e “um reforço indispensável às forças armadas para cumprirem todas as suas missões”, incluindo no território nacional, garantem a continuidade das operações e fornecem os especialistas pouco comuns. A sua participação tem aumentado na Operação *Sentinelle*²³ e no Plano *Vigipirate*²⁴. Tendo em vista o aumento da dimensão Oportunidade, foi definido para 2019 a meta de 40.000 reservistas militares, assim como o objetivo de que 80% da *Réserve Opérationnelle* serem reservistas do exército (Ministère de la Défense, 2016a).

Para tal, França dispõe de duas componentes de reserva militar. A *Réserve Opérationnelle* encontra-se integrada nas unidades, estabelecimentos e órgãos, conferindo-lhes um complemento. Para tal, cada cidadão francês, homem ou mulher, tendo no mínimo 17 anos, com ou sem experiência militar, pode efetuar um contrato, entre um e cinco anos. Este incremento ao Voluntariado concorre para a dimensão Oportunidade. A *Réserve Citoyenne* visa contribuir para a interligação entre a sociedade e as FA, aumentando o espírito de defesa. É constituída por cidadãos voluntários, com conhecimento e experiência na área da defesa, certificados pelas autoridades militares. Mantendo o estatuto civil, tendo apenas graduação honorífica, podem ser convidados a participar em “campanhas de comunicação, relações públicas, recrutamento”, entre outras, proporcionando “experiência profissional de alto nível” (Ministère de la Défense, 2016a).

Existem ainda a *Réserve Citoyenne Cyberdéfense* (RCC) e a *Réservistes Locaux à la Jeunesse et à la Citoyenneté* (RLJC). A RCC é constituída por “150 membros” (Ministère de la Défense, 2016a) com relações profissionais relacionadas com a ciberdefesa, que contribuem com o seu conhecimento para a defesa nacional. Os RLJC têm a função de

²³ A Operação *Sentinelle* surgiu na sequência dos ataques terroristas ao *Charlie Hebdo*, em janeiro de 2015, materializando o envolvimento das FA no território francês. A presença de militares foi reforçada após os ataques de novembro, participando 13.000 militares, 24 horas por dia (Ministère de la Défense, 2016b).

²⁴ O Plano *Vigipirate* é um plano governamental que define a participação das FA na defesa do território francês, juntamente com a *gendarmerie*, a polícia e os serviços de fronteira, face à ameaça terrorista (SGDS, 2014). Apesar de ter sido criado em 1978, foi acionado pela primeira vez durante a primeira Guerra do Golfo, em 1991, tendo tido até hoje diversas atualizações, particularmente devido ao terrorismo (Ministère de la Défense, 2016c).



informar e sensibilizar os “jovens de bairros desfavorecidos”, sobre os assuntos da defesa e da cidadania (Ministère de la Défense, 2016d).

O *Conseil Supérieur de la Réserve Militaire* (CSRM), órgão consultivo presidido pelo ministro da defesa, visa contribuir para a melhoria “do papel das reservas militares na defesa, segurança e coesão nacional” (Ministère de la Défense, 2016a), através de propostas e recomendações. Entre outras responsabilidades, elabora um relatório anual de avaliação da reserva militar, no qual, em 2013, reconheceu que “a reserva é um potencial que ainda não foi suficientemente explorado” (CSRM, 2013). No CSRM estão representadas 13 das 430 federações ou associações de reservistas existentes em França, tendo assumido as presidências do NRFC e da CIOR, entre 2012 e 2014. Este Conselho assume a execução e acompanhamento das parcerias de defesa, com o objetivo de “obter o apoio dos empregadores na política de reserva militar” (CSRM, 2013), através da estreita ligação entre a instituição militar, reservistas e empregadores. As *Réserves Citoyennes* e o CSRM contribuem para as dimensões Qualidade e Oportunidade, através da Competência e Voluntariado.

A legislação francesa prevê que o empregador dispense o reservista até cinco dias por ano, com pré-aviso de um mês e compensação financeira, podendo, através de acordo com o reservista, estender esse período. A possibilidade para ultrapassar a disponibilidade exigida por lei, permitiu atingir em 2013 uma média superior a 24 dias por ano, destinados ao reforço das capacidades militares e realização de treino, tanto na componente operacional como de apoio (CSRM, 2013). Este aumento da Formação e Treino, influencia positivamente a dimensão Qualidade.

Tendo como finalidade a melhoria da reputação da reserva militar, a partir de 2014 foi elaborada uma estratégia de comunicação, que utiliza como ferramentas de comunicação um *website* redesenhado, a presença nas redes sociais, através do *Facebook*, e a distribuição de panfletos informativos, incrementando o Voluntariado.

4.4. Divergências ao modelo nacional

A descrição dos três modelos internacionais permite identificar características comuns, descritas como tendências e apresentadas por dimensões e componentes na Tabela 3, sendo que antes da identificação de contributos ao modelo nacional, importa identificar a divergência entre modelos, respondendo à QD2.2.



Tabela 3 – Tendências dos modelos estudados

Dimensão Qualidade	
Competência	<ul style="list-style-type: none">• A celebração de contratos com indústrias de Defesa, contribuindo estas para a prestação de serviços, tanto em tempo de paz como em operações, assim como para as saídas profissionais dos militares no final da prestação de serviço.• Integração de capacidades críticas existentes na sociedade civil.
Formação	<ul style="list-style-type: none">• Integração nas reservas de elementos que terminaram a sua prestação de serviço.• Relacionamento entre a prontidão e a formação.• Definição e enquadramento legal, das obrigações do reservista e empregador.
Treino	<ul style="list-style-type: none">• Empenhamento integrado com o Exército Regular.• Empenhamento em território nacional e no estrangeiro.
Dimensão Oportunidade	
Tempo	<ul style="list-style-type: none">• Manutenção de uma reserva regular, para situações de emergência.• Integração de diferentes níveis de compromisso dos reservistas.• Integração de diferentes níveis de prontidão.• Obtenção de uma rápida resposta regional com a capacidade de emprego nacional.
Voluntariado	<ul style="list-style-type: none">• Constituição de reservas baseadas no voluntariado.• Adequação da formação às saídas profissionais, ou reforço das habilidades.• Responsabilidades e condições iguais ao pessoal permanente.• Existência de garantias económicas, sociais e de trabalho dos reservistas.• Existência de garantias económicas e não económicas para o empregador.• Minimização do impacto da convocação nos empregadores e nas famílias.• Integração da relação cidadania e defesa.• Dificuldades no recrutamento e retenção de reservistas.• Estratégia de comunicação específica.

Fonte: (autor, 2016)

Nos três países apresentados, contrariamente a Portugal, a eliminação do SMO foi seguida da criação de mecanismos para manter ativos elementos de reserva, tendo evoluído para diferentes níveis de compromisso e de prontidão. A atribuição da responsabilidade às reservas, enquanto forças de primeira intervenção em situações de emergência nacional, é



baseada no reconhecimento das suas competências técnicas e proximidade com a população, através de um dispositivo e atuação territorial.

A aplicação do conceito de “soldados a tempo parcial com trabalhos civis a tempo inteiro” (Weitz, 2007, p. 122), inexistente em Portugal, implicou o incremento do orçamento da defesa, tendência inversa à realidade nacional. O apoio dos empregadores à Defesa Nacional, permitindo manter os efetivos formados, treinados e disponíveis, tanto no território nacional ou no estrangeiro, assim como a proteção da carreira civil do reservista, evoluíram acompanhados pela necessária legislação, sendo que esta em Portugal é limitada. Nestes países, a legislação assume relevância no recurso de reservistas associado à contratação civil, salvaguardando a aplicação de regras de empenhamento, código de justiça e outros regulamentos militares, às empresas privadas nos teatros de operações, reduzindo a saída de militares treinados para essas empresas em busca de melhores salários.

Em Portugal não existe a aplicação do conceito de “seleção inteligente” (Weitz, 2007, pp. 27-28). Esta medida deve garantir oportunidades de emprego dos restantes reservistas, distribuindo oportunidades e garantindo a motivação. Similarmente, a eficiência deste conceito originou a criação de bases de dados que permitam identificar as competências individuais dos reservistas, conceito distinto do nacional. A atribuição de determinadas especialidades aos reservistas, normalmente não necessárias em quantidade em tempo de paz, como são exemplos as áreas da saúde ou engenharia, origina uma dependência das reservas em situações de emprego de forças.

As dificuldades sentidas na obtenção e retenção de efetivos, como sucede atualmente em Portugal, originaram o aumento de pessoal afeto ao recrutamento e aumento das despesas de publicidade, sendo que na reestruturação do Exército Português se efetuou o oposto. A integração entre as componentes de reserva e regular, efetuada noutros países, evoluiu para a harmonização das suas estruturas, compensações, direitos e deveres.

Neste capítulo foram identificadas diferenças de metodologias e procedimentos entre os modelos de C&M nacional, espanhol, britânico e francês. A apresentação dessas medidas, influenciadoras das dimensões Qualidade e Oportunidade, respondem à QD2.1 e concorrem para os contributos ao modelo nacional, apresentados no capítulo seguinte.



5. Contributos para o modelo nacional

O presente capítulo apresenta procedimentos passíveis de serem introduzidos pelo Exército, em forma de contributos para a melhoria do mecanismo de crescimento de forças por C&M, respondendo à QD2.2. Assim, este capítulo representa o estado proposto da Figura 2, que integra medidas baseadas nas características de outras nações, de acordo com os desafios futuros que se prevê que o modelo enfrente, descritas nos capítulos 3 e 4. Por esse motivo, os contributos constituem-se, por um lado, em procedimentos de planeamento e preparação para situações de RE, por outro, em sugestões de antecipação por iniciativa do Exército.

A generalidade desses contributos é referente à RD, uma vez que em Portugal o controlo da RR está centralizado no MDN. Este facto é minimizado pela igualdade de procedimentos, entre a RR e a RD, após a classificação e seleção. Quanto à adoção dos procedimentos descritos sugere-se uma implementação progressiva, iniciada através do voluntariado (preferencial nos modelos estudados) e com recurso a uma unidade piloto, sendo de vital importância a forma como será conduzida, seja pela aceitabilidade futura, seja pelo mediatismo que provocará.

A identificação de medidas de melhoria do modelo de C&M, nas dimensões Qualidade e Oportunidade, representa a necessidade de o Exército definir as orientações necessárias à elaboração de planos a todos os níveis. Para tal, a decisão e a liderança, da responsabilidade do Comando do Exército, constituem-se como fundamentais. A decisão, motor da introdução de alterações, deve definir os limites da capacidade de crescimento do Exército, assim como difundir as orientações para a sua execução. A liderança deverá constituir-se como o garante da sua execução, controlo e avaliação, que, apesar de medidas necessárias a qualquer atividade, numa situação de mudança requer especial atenção.

5.1. Contributos para a dimensão Qualidade

A dimensão Qualidade do modelo relaciona-se com as variáveis Competência, Formação e Treino. Por esse motivo, conforme identificado e executado no RU e França, o recrutamento seletivo permite ao Exército recrutar o homem certo em cada momento. Para tal, da experiência britânica, a sua eficiência depende de uma base de dados, atualizada e pormenorizada, que corresponda às necessidades do Exército e permita identificar especialistas, bem como indivíduos a excluir na C&M (como são exemplo os motivos de óbitos, penas criminais, emigração, gravidez, doenças graves, entre outros motivos a identificar). Enquanto que a atualização de dados genéricos poderá ser efetuada por



contacto não presencial, em relação à avaliação da sua aptidão (física, médica e técnica), esta deve ser efetuada presencialmente, com periodicidade anual, conforme sucede no RU e em Espanha.

Simultaneamente, deverão ser salvaguardadas as profissões consideradas essenciais para as circunstâncias que originaram a C&M. Apesar da necessidade de um estudo para as determinar, consideramos de forma geral excluídas as Forças e Serviços de Segurança, de Proteção Civil e de Emergência, sendo que no Estado de Emergência declarado em determinada região, poderia ser desadequado recrutar determinado pessoal, por exemplo do serviço de saúde.

A Convocação regular para treino, existente nos três modelos apresentados, permite manter os reservistas disponíveis qualificados, pelo que cada unidade deve manter a todo o momento a capacidade para receber os efetivos definidos. Para tal, a capacidade de crescimento deve estar presente nas decisões relacionadas com diminuição das capacidades físicas nas unidades do Exército. Assim, a utilização de mobiliário que reduz a capacidade de alojamento, a reconversão de casernas ou a diminuição das capacidades das áreas de apoio, desde o refeitório à arrecadação de material de guerra, não devem originar a incapacidade de crescimento por falta de infraestruturas.

Acresce às necessárias instalações, os serviços prestados pelas unidades. Áreas como a barbearia, lavandaria, bares ou refeitórios são necessárias ao mecanismo de crescimento do Exército, contrariando a sua redução, junção ou fecho. Simultaneamente, o Exército deve assegurar os recursos necessários, através da descentralização de fardamento, equipamento e armamento. Neste âmbito, a dispersão territorial é favorável ao recrutamento, à capacidade de crescimento, assim como ao desenvolvimento das atividades em situações de exceção, reconhecida pelo RU. Sendo uma forma de interação entre o Exército e a sociedade civil, deverá considerar-se que a sua diminuição tem impacto negativo na capacidade de crescimento do Exército.

Cientes da necessidade de recursos financeiros para implementar estas medidas de Qualidade, inexistentes no Exército, sugere-se a definição de uma capacidade (CCEM, 2014a) a integrar o processo de planeamento de forças, afetando-lhe verbas anuais.

5.2. Contributos para a dimensão Oportunidade

A comunicação com os reservistas assume extrema importância, relevada nos três países apresentados, em particular no elevado investimento do RU, que através das plataformas digitais, se manifesta como um reconhecido contributo para o incremento do



Voluntariado. Integrada na estratégia de comunicação do Exército, de acordo com as suas obrigações legais, os reservistas devem ser audiência interna, por isso, destinatários de informação, para se sentirem integrados no modelo. O conteúdo da informação deve ser distinto e personalizado, entre a RR, a RD convocável para treino e a restante RD.

A base de dados, referida no ponto anterior, contribui também para a dimensão Oportunidade, devendo identificar o contacto efetivo dos disponíveis, corrigindo a situação atual. Para tal, é importante a recolha de informação no momento da passagem à disponibilidade, seguida de permanente contacto de confirmação, uma vez que a RD é fulcral para o crescimento do Exército na maioria das situações. Por esse motivo, a Unidade que convoca deverá ser responsável pela atualização dos dados dos cidadãos, considerando, sempre que possível, as suas prioridades e alteração de preferências.

As redes sociais, onde estão presentes os cidadãos tanto da RD como da RR, devem ser uma ferramenta privilegiada, pois conferem ao Exército a garantia de comunicação. Face ao reduzido acesso a páginas da internet, manifestado nos inquéritos realizados (Apêndice F), deve considerar-se o *site* do Exército como um destino através de um encaminhamento, não se devendo esperar que seja procurado por iniciativa. Sendo de acesso geral, deve conter uma área reservada a cada cidadão na RD, em que o acesso privado lhe permite atualizar os seus dados, aceder às suas obrigações militares, verificar a sua unidade, deixar comentários ou apresentar dúvidas.

A constituição de reservas a nível regional, adotada pelo RU e manifestada como possibilidade no inquérito realizado, garante vantagem em situações de calamidade. Por esse motivo, devem ser incentivadas iniciativas regionais, que mantenham ativa a relação dos reservistas com o Exército, facilitando atividades de RE quando necessário.

Após o conhecimento dos reservistas, a definição do seu destino contribui para acelerar a sua prontidão, melhorando a dimensão Oportunidade do modelo. A identificação dos cargos e funções a ocupar pelos reservistas, expressa nos QO dos ECOSF, deve demonstrar a capacidade faseada de crescimento. Tendo como exemplo o sucedido no RU, este procedimento deve salvaguardar o equilíbrio de especialidades críticas, evitando o regular recurso à convocação. A transparência deste procedimento permite identificar responsabilidades e necessidades, baseando o seu acionamento em unidades e prioridades. Após a definição dos efetivos, a sua nomeação deve garantir o preenchimento da totalidade dessas funções dos QO, sendo que a cada cidadão na RD deverá ter um cargo ou função num QO, assim como cada cargo ou função deverá ter mais do que um reservista. Face à



maior aceitação regional, expressa nos inquéritos realizados (Apêndice E), é expectável que haja excessos em determinadas unidades/regiões, assim como escassez noutras, pelo que deverá garantir-se a cobertura total das necessidades do Exército.

5.3. Considerações legais

A investigação procurou contributos para o modelo de C&M de aplicação no Exército, ou seja, de acordo com o quadro legal atual. A identificação de outros contributos, que carecem de alterações legais, pretende aumentar a abrangência do trabalho, podendo ser utilizados como iniciativas de propostas de alterações legais.

No âmbito da melhoria da dimensão Qualidade do modelo nacional, o aumento do tempo de serviço efetivo da RD, através de voluntariado, permite ao Exército dispor de mão-de-obra formada, treinada e testada. Esta medida tende a aproximar-se dos reservistas voluntários, conforme adotado pelos três países apresentados e proposto anteriormente noutras investigações. Atualmente, o limite a períodos de quatro meses prorrogáveis até ao máximo de doze (AR, 2008), considera-se limitado face aos ciclos das Forças Nacionais Destacadas, sendo inútil em relação aos ciclos de aprontamento e prontidão de forças para a OTAN. Por esse motivo, o período recomendado, sujeito a parecer jurídico, deveria permitir períodos anuais até três anos.

A existência de reservistas especializados, à semelhança do recrutamento seletivo no RU e a constituição da *Réserve Citoyenne Cyberdéfense* francesa, permite ao Exército aceder ao melhor conhecimento nacional, sem que o vínculo ao serviço efetivo se constitua num constrangimento. A participação desse conhecimento poderá ser integrada nas parcerias do MDN com as empresas integrantes da Plataforma das Indústrias de Defesa Nacional, à semelhança do que é feito no RU, devendo a lei permitir diferentes níveis de compromisso.

No âmbito da melhoria da dimensão Oportunidade, deverá ser considerada a existência de diferentes níveis de prontidão. O atual período estabelecido, de antecedência mínima de 60 dias (AR, 2008), para qualquer situação e grupo alvo, não permite o crescimento gradual abaixo deste prazo, sendo o dobro relativamente aos países apresentados, aparentando ser desajustado face à emergência de situações de calamidade. Para tal, deverá ser reduzido o período de pré-aviso da RD, estabelecido um tempo máximo, em oposição ao atual tempo mínimo, salvaguardando períodos inferiores acordados, como acontece com os reservistas voluntários espanhóis.



As dificuldades de recrutamento nacional, à semelhança dos três países apresentados, devem servir de reflexão para o incremento de incentivos, ajustados aos aspetos valorizados pelo cidadão, família e empregador, sendo que a remuneração nem sempre supera a mobilidade geográfica. Similarmente, devem ser salvaguardados os deveres e garantias do reservista e do empregador que, à semelhança do que acontece em França e no RU, permitem aumentar o Voluntariado, pois salvaguardam o emprego.

Neste capítulo foi apresentado o estado proposto da Figura 2, em que, para o atual modelo de C&M nacional descrito no capítulo 2, são apresentados possíveis contributos de melhoria, baseados nos desafios futuros esperados identificados no capítulo 3, incorporando medidas de modelos de outras nações descritas no capítulo 4. Por conseguinte, a adoção dessas medidas no modelo nacional responde à QD 2.2. Assim, de acordo com o modelo de análise, identificam-se contributos de melhoria das dimensões Qualidade e Oportunidade, adequando o modelo nacional aos desafios futuros, OG da investigação.



Conclusões

Em Portugal, após a desconstitucionalização da obrigatoriedade do serviço militar²⁵, o SMO²⁶ foi substituído por um novo modelo de serviço militar profissionalizado. Apesar de à época ter sido previsto o crescimento das FA, o facto de nunca ter sido testado teve como consequência a sua não evolução. Considerando que a sua utilização visa obter em tempo o pessoal adequado para fazer face a situações excepcionais, foram consideradas para a investigação as suas dimensões Qualidade e Oportunidade, procurando no seu percurso contributos para a sua adequação aos desafios futuros.

O modelo de C&M nacional, estudo de caso desta investigação, inicialmente apresentado de acordo com a legislação em vigor, foi analisado na vertente do ambiente onde se insere, externo e interno, assim como dos seus intervenientes, para identificar as potencialidades e as vulnerabilidades em função dos desafios futuros, respondendo à QD1.1.

Os modelos espanhol, britânico e francês permitiram identificar divergências ao modelo nacional, respondendo à QD2.1. Assim, de acordo com as potencialidades e vulnerabilidades identificadas, as medidas adotadas por outros modelos e adequados à melhoria das dimensões Qualidade e Oportunidade do modelo nacional, são apresentadas em forma de contributo, respondendo à QD2.2. Da sequência desse percurso metodológico identificam-se contributos ao conhecimento que permitem adequar o modelo de C&M nacional aos desafios futuros, Objetivo Geral da investigação.

Baseado na análise efetuada ao modelo nacional, concluiu-se que existem ações que influenciam positivamente as dimensões Qualidade e Oportunidade. Para tal, o modelo de análise PEST permitiu adequar os contributos às condições futuras do Ambiente Externo ao Exército, através da categorização do impacto das suas tendências. Seguidamente, a análise do Ambiente Interno, baseada nos fatores Inovação, Produção, Organização, Gestão e Finanças permitiu identificar pontos fortes e fracos do modelo nacional. Os seus resultados contribuíram para a análise SWOT, através das potencialidades e vulnerabilidades do Exército, assim como as oportunidades e desafios externos futuros, nas dimensões Qualidade e Oportunidade. Ao modelo também foi efetuada uma análise de *stakeholders*, que permitiu identificar os intervenientes adequados ao planeamento e implementação dos contributos.

²⁵ Quarta revisão constitucional (1997).

²⁶ Setembro de 2004.



Destas análises concluiu-se que a dimensão Qualidade pode ser incrementada aproveitando os níveis elevados de escolaridade e competências dos jovens, conjugando as valências educacionais proporcionadas pelas novas tecnologias. A Convocação para treino e o recrutamento seletivo, dependentes de bases de dados adequadas, podem colmatar a falta de especialidades críticas. Deve ser considerado que a melhoria do recrutamento poderá ser afetada pelas restrições orçamentais. A dimensão Oportunidade pode ser influenciada positivamente através de uma estratégia de comunicação que inclua as redes sociais, numa comunicação em rede permanente. Simultaneamente, deve ser explorada a aceitabilidade ao recrutamento regional e o desemprego jovem. A crescente diminuição do grupo-alvo da C&M deve ser tida em elevada consideração.

A identificação de procedimentos e experiências da implementação de modelos de serviço profissional noutras nações permitiu concluir que existe maior ênfase na adoção de medidas influenciadoras da dimensão Oportunidade, apesar da elevada preocupação na Qualidade. A diminuição das forças regulares, por se considerar as forças de reserva mais rentáveis, originou o seu crescimento e a atribuição de benefícios similares, como seja o acesso à saúde, revelando-se oneroso, efeito contrário ao pretendido. As dificuldades de recrutamento e retenção agravaram essas despesas, devido ao aumento de publicidade e salários, entre outras regalias. O aumento da utilização dos reservistas também teve como consequência maiores exigências dos empregadores, em que, uma vez mais, o aumento das despesas com compensações demonstra, por um lado, a dificuldade na determinação de custos-benefícios, por outro, reforça o elevado custo financeiro associado, essencialmente, ao aumento da dimensão Oportunidade dos seus modelos.

Tendo em vista o incremento da dimensão Qualidade, os modelos apresentados sugerem a execução de formação e treinos regulares. Para fazer face às necessidades de especialistas, a constituição de grupos de reservistas em áreas críticas, como a ciberdefesa, permite o acesso e integração dos conhecimentos da Nação. Áreas técnicas como a saúde, nas quais as necessidades diferem do tempo de paz em relação às operações, originaram a atribuição dessas áreas a unidades de reserva. Este facto, apesar de reduzir custos, originou a sua dependência em operações e, por conseguinte, a necessidade de mobilizar. Essa mobilização frequente de reservistas especializados teve como consequência dificuldades no recrutamento, originando uma vez mais o reequilíbrio das competências entre as forças regulares e de reserva. A crescente utilização de reservistas em situações internas de emergência, relacionada com as suas competências e proximidade com a população,



conferem a resposta rápida e adequada exigida, integrando as duas dimensões definidas, Qualidade e Oportunidade. Esse desenvolvimento de capacidades das reservas possibilita o seu emprego com diversas entidades ou organizações, devendo ser integradas no processo de planeamento de forças, face aos elevados custos associados.

A identificação de melhorias ao mecanismo de crescimento do efetivo do Exército deve constituir-se como incentivo à discussão do atual modelo de profissionalização. A possibilidade de influenciar as dimensões Qualidade e Oportunidade confere utilidade ao presente trabalho, sendo que a adoção dos seus contributos constituirá aperfeiçoamento na rapidez e adequação dessa capacidade de crescimento. Rapidez porque as necessidades e os cidadãos estão identificados, adequação porque existe maior probabilidade desses cidadãos estarem preparados.

A dimensão Qualidade do atual modelo poderá ser incrementada através da realização de treinos regulares da RD. Simultaneamente, o recrutamento seletivo, baseado nas competências, identificadas através de uma base de dados útil e credível, garantem Qualidade às necessidades do Exército. Relativamente à dimensão Oportunidade, diretamente relacionada com o Voluntariado, carece de uma estratégia de comunicação, com participação ativa nas redes sociais, a par de incentivos ajustados aos interesses dos reservistas. O relacionamento entre o Exército e a sociedade revela-se de extrema importância para situações de calamidade regional, assim como para a promoção do recrutamento.

Identificam-se, também, medidas adotadas pelos países apresentados, sobre as quais, apesar de se reconhecer influência positiva nas dimensões Qualidade e Oportunidade, a sua adoção carece de alterações legais. Por esse motivo, sugere-se que o Exército adote os procedimentos adequados ao atual quadro legislativo, sem que isso impeça a sua participação em revisões legais, por iniciativa ou solicitação.

Face ao que antecede, considera-se respondida a QC: De que forma é possível adequar o modelo de Convocação e Mobilização do Exército, face aos desafios futuros?

Apesar de os contributos apresentados decorrerem de procedimentos de investigação, a sua utilidade deverá ser definida pelo Exército, recomendando-se a discussão interna, podendo o presente estudo servir como ponto de partida. Para tal discussão, poderão contribuir a assessoria do NRFC, se entendida a adesão nacional, assim como as lições aprendidas do treino militar de paraquedistas na RD, nos exercícios anuais da Força Aérea



Portuguesa da série Júpiter que, por limitações de ordem prática, não foi possível identificar.

Numa sociedade de elevada competência jovem, questionamo-nos sobre a sua limitada participação na defesa nacional. Quais as condições de duplo benefício da participação do conhecimento civil nas FA? Quais os incentivos que favorecem o voluntariado dos atuais cidadãos recrutáveis? Quais os fatores de aceitabilidades dos empregadores nacionais na cedência dos seus colaboradores?

Estas questões poderão ser respondidas no âmbito de outras investigações, complementando o presente estudo.



Bibliografia

- ANPC, 2012. Manual de Apoio à Decisão Política: Situações de Alerta, de Contingência e de Calamidade. *Cadernos Técnicos PROCIV*, 23.
- AR, 1995. *Regula a mobilização e a requisição no interesse de defesa nacional* (Lei 20/95 de 13 de julho), Lisboa: Diário da República.
- AR, 1999. *Lei do Serviço Militar* (Lei 174/99 de 21 de setembro), Lisboa: Diário da República.
- AR, 2005. *Constituição da República Portuguesa* (Lei Constitucional 1/2005 de 12 de agosto - Sétima revisão constitucional), Lisboa: Diário da República.
- AR, 2008. *Primeira alteração à Lei do Serviço Militar* (Lei Orgânica 1/2008 de 6 de maio), Lisboa: Diário da República.
- AR, 2012. *Segunda alteração à Lei n.º 44/86, de 30 de setembro - Regime do estado de sítio e do estado de emergência* (Lei Orgânica 1/2012 de 11 de maio), Lisboa: Diário da República.
- AR, 2014a. *Primeira alteração à Lei de Bases da Organização das Forças Armadas* (Lei Orgânica 6/2014 de 1 de setembro), Lisboa: Diário da República.
- AR, 2014b. *Primeira alteração à Lei Orgânica de Defesa Nacional* (Lei Orgânica 5/2014 de 29 de agosto), Lisboa: Diário da República.
- AR, 2014c. *Primeira alteração à Lei Orgânica do Exército* (Lei Orgânica 186/2014 de 29 de dezembro), Lisboa: Diário da República.
- AR, 2015. *Segunda alteração à Lei de Bases da Proteção Civil* (Lei 80/2015 de 3 de agosto), Lisboa: Diário da República.
- Barrento, M., 2001. A Instituição Militar no Século XXI. *Nação e Defesa*, pp. 19-31.
- Boinas Verdes, 2015. *Pára-Quedistas Boinas Verdes*. [Em linha] Disponível em: <http://www.paraquedistas-boinasverdes.com/2015/09/jupiter-80-o-primeiro-exercicio-da.html> [Acedido em 28 novembro 2015].
- British Army, 2013. *Transforming the British Army*. Londres: British Army.
- British Army, 2016a. *Reserve Spare-Time*. [Em linha] Disponível em: <http://www.army.mod.uk/documents/general/Reservebrochure.pdf> [Acedido em 13 fevereiro 2016].
- British Army, 2016b. *Mobilisation*. [Em linha] Disponível em: <http://www.army.mod.uk/reserve/31786.aspx> [Acedido em 3 janeiro 2016].



- British Army, 2016c. *Join the Army Reserve*. [Em linha] Disponível em: <http://www.army.mod.uk/join/The-Army-Reserve.aspx> [Acedido em 3 janeiro 2016].
- Calçada, C. F. A. C., 2016. A importância, utilidade e necessidade da Convocação e Mobilização [Entrevista]. Porto (19 fevereiro 2016).
- Carreiras, H., 2009. *Inquérito à população portuguesa sobre Defesa e Forças Armadas*, Lisboa: CIES/ISCTE.
- Carreiras, H., 2016. A sociedade portuguesa face à Convocação e Mobilização [Entrevista]. s.l. (4 abril 2016).
- Carrilho, M. J. & Craveiro, M. d. L., 2015. Situação Demográfica Recente em Portugal. *Revista de Estudos Demográficos*, Volume 54, pp. 57-107.
- Cavaleiro, F. et al., 2014. *Reservas de guerra nacionais - a vertente humana*, Lisboa: s.n.
- CCEM, 2014a. *Conceito Estratégico Militar*, Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- CCEM, 2014b. *Missões das Forças Armadas*, Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- CEME, 2014. *Transformação da Estrutura de Recrutamento do Exército*, Lisboa: Exército Português.
- CEME, 2015. *Orientações complementares para a implementação da estrutura de recrutamento do Exército*, Lisboa: Exército Português.
- Chiavenato, I., 2008. *Recursos Humanos - o capital humano das organizações*. São Paulo: Editora Atlas S.A..
- CIES-IUL, 2009. *Inquérito à População Portuguesa sobre Defesa e Forças Armadas*. [Em linha] Disponível em: <http://fa.cies.iscte.pt/content/news/apresentacao%20publica%20de%20resultados.pdf> [Acedido em 4 janeiro 2016].
- CIOMR, 2016. *Confédération Interalliée des Officiers Médicaux de Réserve*. [Em linha] Disponível em: <http://ciomr.org> [Acedido em 8 janeiro 2016].
- CIOR, 2016a. *Confédération Interalliée des Officiers de Réserve*. [Em linha] Disponível em: <http://www.cior.net> [Acedido em 8 janeiro 2016].
- CIOR, 2016b. *Interallied Confederation of Reserve Officers*. [Em linha] Disponível em: <http://www.cior.net/Members.aspx> [Acedido em 14 1 2016].
- CISOR, 2016. *Confédération Interalliée des Sous-Officiers de Réserve*. [Em linha] Disponível em: <http://cisor.info> [Acedido em 8 janeiro 2016].
- Commission's Vision for the Reserve Forces in 2020, 2011. *Future Reserves 2020*. Londres: Ministry of Defence.



- Coracho, A. G., 2015. *Lecciones aprendidas por el modelo de tropa actual*, Madrid: Escola Superior de las Fuerzas Armadas.
- CSRM, 2013. *Rapport d'évaluation de la Réserve Militaire*, Paris: Ministère de la Defense.
- EME, 2015. *Relatório de Gestão 2014*, Lisboa: Exército Português.
- Eurostat, 2016. *Births and fertility in the EU*. [Em linha] Disponível em: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/7208372/3-15032016-BP-EN.pdf/79e0f8dd-81b1-4e2e-ba92-2df9bbd4249c> [Acedido em 17 março 2016].
- Exército Português, 2016a. *Curso de Formação de Oficiais / Curso de Especial Formação de Oficiais*. [Em linha] Disponível em: <http://www.exercito.pt/sites/recrutamento/Paginas/OficiaisCurso.aspx> [Acedido em 20 abril 2016].
- Exército Português, 2016b. *Exército Recrutamento no Facebook*. [Em linha] Disponível em: <https://www.facebook.com/ExercitoRecrutamento> [Acedido em 8 abril 2016].
- Exército Português, 2014. *Tomada de Posse do Comandante do Pessoal do Exército*. [Em linha] Disponível em: <http://www.exercito.pt/Noticias/Paginas/TOMADADEPOSSEDOCOMANDANTEDOPESSOALDOEXERCITO.aspx> [Acedido em 13 janeiro 2016].
- Faria, C., 2016. *Análise PEST*. [Em linha] Disponível em: <http://www.infoescola.com/administracao/analise-pest/> [Acedido em 8 março 2016].
- IDN, 2013. *A Defesa Nacional no Contexto da Reforma das Funções do Estado*. Lisboa: Instituto de Defesa Nacional.
- IESM, 2015a. *NEP ACA - 010: Trabalhos de Investigação*, Lisboa: s.n.
- IESM, 2015b. *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Lisboa: IESM.
- ISCTE-IUL, 2016. *Instituto para as Políticas Públicas e Sociais*. [Em linha] Disponível em: <https://ciencia.iscte-iul.pt/public/person/mhcc> [Acedido em 3 abril 2016].
- Jefatura del Estado, 2015. *Lei de la carrera militar*. Madrid: Boletín Oficial del Estado.
- Jefatura del Estado, 1999. *Régimen del Personal de las Fuerzas Armadas*. Madrid: Boletín Oficial del Estado.
- Jefatura del Estado, 2002. *Régimen del Personal de las Fuerzas Armadas*. Madrid: Boletín Oficial del Estado.
- Jefatura del Estado, 2006. *Ley de Tropa y Marinería*. Madrid: Boletín Oficial del Estado.



- Jefatura del Estado, 2015a. *Ley de Tropa y Marinería*. Madrid: Boletín Oficial del Estado.
- Jefatura del Estado, 2015b. *Ley de la Carrera Militar*. Madrid: Boletín Oficial del Estado.
- Keene, S. D., 2015. *The Effective Use of Reserve Personnel in the US Military: Lessons from the United Kingdom Reserve Model*, Carlisle: Strategic Studies Institute.
- Lobo, M. C., Ferreira, V. S. e Jussara, R., 2015. *Emprego, Mobilidade, Política e Lazer: situações e atitudes dos jovens portugueses numa perspetiva comparada*, Lisboa: Universidade de Lisboa.
- Lopes, J. A. A., 2016a. *Vai ser mais fácil entrar para a tropa* [Entrevista] (abril 2016).
- Mateus, A., 2013. *25 anos de Portugal europeu: A economia, a sociedade e os fundos estruturais*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- MDN, 2013. Despacho n.º 7527-A/2013. Em: *Diretiva Ministerial para a reforma estrutural na Defesa Nacional e nas Forças Armadas — Reforma “Defesa 2020”*. Lisboa: Diário da República.
- MDN, 2014. *DGPRM - Plano de atividades 2015*. Lisboa: Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar.
- MDN, 2015. *A Defesa de Portugal 2015*. Lisboa, MDN.
- MDN, 2016a. *XXI Governo Constitucional*. [Em linha] Disponível em: <http://www.portugal.gov.pt/media/18630871/20160226-mdn-oe-ar.pdf> [Acedido em 28 abril 2016].
- MDN, 2016b. *Dia da Defesa Nacional - Dados genéricos da 12ª edição*, Lisboa: OCRD.
- Meireles, L., 2016. *Quebra de voluntários alarma Forças Armadas*. [Em linha] Disponível em: <http://expresso.sapo.pt/politica/2016-02-13-Quebra-de-voluntarios-alarma-Forcas-Armadas#comentarios> [Acedido em 13 fevereiro 2016].
- MindQuest, 2015. [Em linha] Disponível em: <http://www.mindquest.com.br/5-desafios-em-tecnologias-e-plataformas-de-rh/> [Acedido em 25 março 2016].
- Ministère de la Défense, 2016a. *La réserve militaire*. [Em linha] Disponível em: <http://www.defense.gouv.fr/reserve/reserve-militaire> [Acedido em 4 abril 2016].
- Ministère de la Défense, 2016b. *Opérations - Sentinelle*. [Em linha] Disponível em: <http://www.defense.gouv.fr/operations/france/sentinelle> [Acedido em 6 abril 2016].
- Ministère de la Défense, 2016c. *Opérations - Vigipirate*. [Em linha] Disponível em: <http://www.defense.gouv.fr/operations/france/vigipirate> [Acedido em 6 abril 2016].



- Ministère de la Défense, 2016d. *Réservistes locaux à la Jeunesse & à la Citoyenneté*. [Em linha] Disponível em: <http://www.defense.gouv.fr/jeunes/egalite-des-chances/les-rljc/reservistes-locaux-a-la-jeunesse-a-la-citoyennete> [Acedido em 18 abril 2016].
- Ministerio de Defensa, 2015. *Reservistas Voluntarios*. Madrid: Boletín Oficial del Ministerio de Defensa.
- Neto, L. et al., 2014. *As reservas de guerra: modelos existentes em países congéneres*, s.l.: IESM.
- NRFC, 2015. *National Reserve Forces Committee*. [Em linha] Disponível em: http://www.act.nato.int/images/stories/structure/reserve/nrfc/nrfc_briefing_20150312.pdf [Acedido em 8 janeiro 2016].
- OTAN, 2012a. *MC 0248/2 – The relations between NATO and the Interallied Confederation of Reserve Officers*. s.l.:North Atlantic Military Committee.
- OTAN, 2012b. *MC 441/2 - NATO Framework Policy on Reserves*. s.l.:North Atlantic Military Committee.
- OTAN, 2012c. *MC 0392/1 – MC Directive for National Reserve Forces Committee*. s.l.:North Atlantic Military Committee.
- OTAN, 2013. *NATO glossary of terms and definitions*. Bruxelas: s.n.
- PCM, 2000. *Aprova o Regulamento da Lei do Serviço Militar* (Decreto-Lei 289/2000 de 14 de novembro), Lisboa: Diário da República.
- PCM, 2009. *Altera o Regulamento da Lei do Serviço Militar* (Decreto-Lei 52/2009 de 2 de março), Lisboa: Diário da República.
- PCM, 2010. *Estabelece o Regime de Contrato Especial para prestação de serviço militar* (Decreto-Lei 130/2010 de 14 de dezembro), Lisboa: Diário da República.
- PCM, 2013a. *Aprova o conceito estratégico de defesa nacional* (Resolução do Conselho de Ministros 19/2013 de 21 de março), Lisboa: Diário da República.
- PCM, 2013b. *Aprova as linhas orientadoras para Reforma Defesa 2020* (Resolução do Conselho de Ministros 26/2013 de 29 de dezembro), Lisboa: Diário da República.
- PCM, 2014a. *Estabelece a orgânica do Ministério da Defesa Nacional* (Decreto-Lei 183/2014 de 29 de dezembro), Lisboa: Diário da República.
- PCM, 2014b. *Estabelece a orgânica do Estado-Maior-General das Forças Armadas* (Decreto-Lei 184/2014 de 29 de dezembro), Lisboa: Diário da República.
- PCM, 2014c. *Estabelece a reorganização da estrutura orgânica do Exército* (Decreto-Lei 186/2014 de 29 de dezembro), Lisboa: Diário da República.



- PCM, 2015a. *Estabelece a organização e competências das estruturas principais do Exército* (Decreto Regulamentar 11/2015 de 31 de julho), Lisboa: Diário da República.
- PCM, 2015b. *Estabelece a missão, as atribuições e o tipo de organização interna da Direção-Geral de Recursos de Defesa Nacional* (Decreto Regulamentar 8/2015 de 31 de julho), Lisboa: Diário da República.
- PCM, 2015c. *Fixa os efetivos das Forças Armadas para o ano de 2016* (Decreto-Lei 241/2015 de 15 de outubro), Lisboa: Diário da República.
- Phillips, M., 2012. *The Future of the UK's Reserve Forces*, London: Royal United Services Institute for Defence and Security Studies.
- Pontes, H. d. O. M., 2013. *A dependência à internet: fundamentação empírica, teórica e clínica – da psicologia e psicometria à ciber-psicologia*, Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Rainha, J., 2012. *A Mobilização*. Lisboa: IESM.
- RCRPP, 2015. *Plano Geral de Comunicação do Exército 2015 – 2016*, Lisboa: Exército Português.
- Santos, A., 1995. *Unidades de Reserva nos Modernos Sistemas de Forças de outros Países*. Lisboa: IAEM.
- Santos, L., 2013. *Revista Militar*. [Em linha] Disponível em: http://www.revistamilitar.pt/artigo.php?art_id=877 [Acedido em 26 novembro 2015].
- Santos, L., 2016. *A importância, utilidade e necessidade da Convocação e Mobilização* [Entrevista]. Lisboa (17 fevereiro 2016).
- Secretary of State for Defence, 2013. *Reserves in the Future Force 2020: Valuable and Valued*. Londres: Ministry of Defence.
- SGDS, 2014. *Partie publique du Plan gouvernemental - VIGIPIRATE*. [Em linha] Disponível em: http://www.sgdsn.gouv.fr/IMG/pdf/Partie_publicue_du_plan_Vigipirate_2014.pdf [Acedido em 17 abril 2016].
- Soares, F., 2014. *O serviço na reserva: complementaridade para uma melhor defesa nacional*. Lisboa: IESM.
- Teixeira, S., 2013. *Gestão das Organizações*. Terceira Edição ed. Lisboa: Escolar Editora.
- Turner, S., 2010. *Ferramentas de Apoio à Gestão - Guia essencial para o gestor de sucesso*. Lisboa: Monitor.



- UK Defense Forum, 2003. *Sponsored Reserves*. [Em linha] Disponível em: <http://www.ukdf.org.uk/assets/downloads/FS56Sponsoredreserves.pdf> [Acedido em 7 abril 2016].
- UK Government, 1996. *Reserve Forces Act*, Londres: Parliament.
- UK Ministry of Defence, 2012. *Future Reserves 2020: Delivering the Nation's Security Together*, Londres: Secretary of State for Defence.
- UK Ministry of Defence, 2014. *Defence Reform*, Londres: UK Government.
- Vaz, N. M., 2001. A Profissão Militar - um modelo à procura de sustentação. *Defesa e Nação*, pp. 49-72.
- Vieira, M. M., Ferreira, V. S. e Rowland, J., 2015. Retrato da juventude em Portugal: traços e tendências nos censos de 2001 e 2011. *Revista de Estudos Demográficos*, Volume 54, pp. 5-25.
- Weitz, R., 2007. *The reserve policies of nations: a comparative analysis*, Carlisle: Strategic Studies Institute.



Apêndice A — Corpo de Conceitos

Recenseamento Militar: é a operação do recrutamento geral que tem por finalidade obter a informação de todos os cidadãos que atingem, em cada ano, a idade do início das obrigações militares (AR, 2008).

Dia da Defesa Nacional: visa sensibilizar os jovens para a temática da Defesa Nacional e divulgar o papel das Forças Armadas (AR, 2008).

Serviço Militar: é o contributo a prestar pelos cidadãos portugueses para a Defesa Nacional, no âmbito militar. Em tempo de paz baseia-se no voluntariado e integra a valorização cívica, cultural, profissional e física dos cidadãos (AR, 2008).

Regime de Voluntariado: compreende a prestação de serviço militar voluntário, com vista à satisfação das necessidades das Forças Armadas, ao ingresso no regime de contrato ou eventual recrutamento para o QP (AR, 2008).

Regime de Contrato: compreende a prestação de serviço militar voluntário, com vista à satisfação das necessidades das Forças Armadas ou eventual recrutamento para o QP, sendo equivalente ao contrato administrativo de provimento, sendo o militar contratado equiparado a agente administrativo (AR, 2008).

Recrutamento Normal: visa a admissão de cidadãos para prestação de serviço militar efetivo em regime de voluntariado ou de contrato (AR, 2008).

Recrutamento Excecional: visa a admissão de cidadãos para prestação de serviço militar efetivo, nas modalidades de Convocação e Mobilização (AR, 2008).

Reserva de Recrutamento: é constituída pelos cidadãos portugueses dos 18 aos 35 anos de idade, que, não tendo prestado serviço efetivo nas fileiras, podem ser objeto de recrutamento excecional (AR, 2008).

Reserva de Disponibilidade: é constituída pelos cidadãos portugueses que cessaram a prestação de serviço militar até à idade dos deveres militares. Destina-se a permitir o aumento dos efetivos das Forças Armadas até aos quantitativos tidos por adequados. Para efeitos de Convocação abrange o período de seis anos subsequentes ao termo do serviço efetivo, sem prejuízo do limite de idade dos deveres militares (AR, 2008).

Reservista: qualquer homem ou mulher, sem atividade militar permanente, que pode ser chamado para prestar serviço, seja voluntário, ex-militar ou conscrito (OTAN, 2012b). Especificamente para Portugal, são reservistas os cidadãos na situação de RR e RD, assim como os militares em prestação de serviço temporário em RV e RC.



Forças de Reserva: grupo de reservistas, que se distingue da designada “reserva” constituída nas operações militares, ou seja, da força mantida para combater em situações imprevistas ou de impacto sobre eventos futuros (OTAN, 2013, pp. 2-R-7), sendo que, no âmbito deste trabalho, utilizaremos o conceito de Força de Reserva, onde se enquadram os conceitos nacionais de RR e RD.

Convocação: os cidadãos que se encontrem na situação de reserva de recrutamento podem ser convocados para prestação de serviço efetivo, nos casos em que a satisfação das necessidades fundamentais das Forças Armadas seja afetada ou prejudicada a prossecução dos objetivos permanentes da política de defesa nacional, ou os cidadãos na reserva de disponibilidade, mediante oferecimento. Os cidadãos que se encontrem na situação de reserva de disponibilidade podem ser convocados para prestação de serviço efetivo, para efeitos de reciclagem, treino, exercícios ou manobras militares, em caso de perigo de guerra ou de agressão iminente ou efetiva por forças estrangeiras (AR, 2008).

Mobilização: os cidadãos nas situações de reserva de recrutamento e de disponibilidade podem ser mobilizados para prestarem serviço militar efetivo nas Forças Armadas em caso de exceção ou de guerra (AR, 2008).

Estado de Guerra: é declarada em caso de agressão efetiva ou iminente, sendo adotadas todas as medidas necessárias e adequadas para a condução da guerra, nomeadamente através da disponibilização de todos os recursos necessários à defesa nacional, desde a declaração de guerra até à feitura da paz. É proposta pelo Governo, ouvido o Conselho de Estado, mediante autorização da Assembleia da República. Compete ao Presidente da República a direção superior da guerra, conjuntamente com o Governo, assim como fazer a paz (AR, 2014b). A declaração de guerra é uma competência constitucional do Presidente da República (AR, 2005).

Estado de Exceção: Situações de Estado de Sítio ou de Estado de Emergência.

Estado de Sítio: é declarado quando se verifiquem ou estejam iminentes atos de força ou insurreição que ponham em causa a soberania, a independência, a integridade territorial ou a ordem constitucional democrática e não possam ser eliminados pelos meios normais (AR, 2012). O estado de sítio apresenta a situação de maior gravidade dos estados de exceção, estando associada à atuação das Forças Armadas no âmbito da defesa nacional. Por esse motivo, existirá subordinação das autoridades civis às militares, ou mesmo a sua substituição por estas. Simultaneamente, as forças de segurança ficarão sob comando do



Chefe de Estado-Maior-General das Forças Armadas, para efeitos operacionais. Em suma, a execução da declaração de estado de sítio é assegurada pelos comandantes militares.

Estado de Emergência: é declarado quando se verifiquem situações de menor gravidade, nomeadamente quando se verifiquem ou ameacem verificar-se casos de calamidade pública (AR, 2012). Esta menor gravidade, reflete-se na permissão de suspensão parcial de direitos, liberdades e garantias, sendo que as Forças Armadas, se necessário, poderão apoiar as autoridades administrativas. Quanto à execução da declaração para situações de calamidade pública, sem prejuízo das atribuições do Governo, é coordenada a nível local pelos comandantes operacionais distritais de operações de socorro, em território continental. Nas regiões autónomas, a execução é assegurada pelo representante da república.

Calamidade: é declarada face à ocorrência ou iminência de ocorrência de um acidente grave e/ou catástrofe, e à sua previsível intensidade, sendo reconhecida a necessidade de adotar medidas de carácter excecional destinadas a prevenir, reagir ou repor a normalidade das condições de vida nas áreas atingidas pelos seus efeitos (AR, 2015).

Sistema de Forças: é o conjunto de capacidades que devem existir para o cumprimento das missões das Forças Armadas, identificados por tipos e quantitativos de forças e meios (AR, 2014a).

Dispositivo de Forças: estabelece a relação entre os comandos operacionais, forças, unidades e meios da componente operacional do sistema de forças com as infraestruturas ou elementos da componente fixa do sistema de forças (AR, 2014a).



Apêndice B — Modelo de Análise PEST

Tabela 4 – Análise PEST

Fatores	Tendências	OPORTUNIDADES	DESAFIOS
		Impacto favorável	Impacto desfavorável
POLITICO-LEGAIS	<ul style="list-style-type: none">- Centralização da gestão de serviços;- Orientações políticas para contenção;- Decisões não polémicas.	<ul style="list-style-type: none">- Necessidade de alterações legais;- Avaliação do modelo atual;- Abertura para a melhoria do recrutamento.	<ul style="list-style-type: none">- Perda de autonomia;- Redução dos recursos dedicados.
ECONÓMICOS	<ul style="list-style-type: none">- Crise financeira;- Redução orçamental;- Defesa não é prioridade.	<ul style="list-style-type: none">- Necessidades de emprego.	<ul style="list-style-type: none">- Dificulta a sustentação;- Reduz as necessidades ao mínimo- Limita investimento;- Dificulta testes de implementação.
SOCIO-CULTURAIS	<ul style="list-style-type: none">- Estilo de vida consumista;- Concentração em centros urbanos;- Competências tecnológicas;- Elevado cultura e formação;- Elevado desemprego;- Elevada emigração.	<ul style="list-style-type: none">- Qualificação jovem elevada;- Necessária melhoria dos processos de recrutamento;- Tardia maternidade.	<ul style="list-style-type: none">- Incentivos pouco atrativos;- Maiores qualificações empregadas ou emigradas;- Falta de experiência profissional;- Baixa natalidade.
TECNOLÓGICOS	<ul style="list-style-type: none">- Novas soluções tecnológicas;- Múltiplas formas de comunicar;- Aumento do tempo de utilização;- Atração dos jovens às tecnologias;- Crescente dependência.	<ul style="list-style-type: none">- Permitem a comunicação de forma global, permanente e de baixo custo;- Permite transmitir conhecimentos (ex: via <i>e-learning</i>);- Permite informar com rapidez, de forma personalizada e completa;- Permite interação;- Permite contacto bidirecional a qualquer hora e em qualquer local.	<ul style="list-style-type: none">- Exige pessoal qualificado;- Requer permanente atualização:<ul style="list-style-type: none">- meios;- aplicações.- Requer investimento.

Fonte: (autor, 2016)



Apêndice C — Modelo de Análise dos *Stakeholders*

Tabela 5 – Análise de *Stakeholders*

		INTERESSE	
		Baixo	Alto
PODER	Pouco	<ul style="list-style-type: none">- Entidades empregadoras- Famílias- Cidadão <p>N: - Informação precisa e atempada; - Condições de ligação à anterior atividade; - Mínima interferência na vida pessoal e profissional.</p> <p>E: - Experiência compensadora; - Ausência de prejuízo; - Sistema de compensação.</p>	<ul style="list-style-type: none">- Centros de Recrutamento- Gabinetes de Classificação e Seleção- Componente Operacional do Sistema de Forças <p>N: - Pessoal adequado; - Recursos suficientes; - Tempo necessário.</p> <p>E: - Recrutar em número suficiente; - Selecionar adequadamente; - Preencher as necessidades; - Não interrupção das atividades.</p>
	Muito	<ul style="list-style-type: none">- MDN / DGRDN <p>N: - Aplicação por imperiosa necessidade; - Cumprimento da legalidade; - Justificada necessidade.</p> <p>E: - Aplicação com o mínimo impacto na opinião pública; - Regresso à situação normal; - Mínimos custos.</p>	<ul style="list-style-type: none">- EMGFA- EME- CmdPess / DARH <p>N: - Autorização política; - Recursos financeiros.</p> <p>E: - Manter a operacionalidade; - Garantir os compromissos.</p>

N: necessidade – E: expectativa

Fonte: (autor, 2016)



Tabela 6 – Descrição dos *Stakeholders*

Entidade	Descrição
MDN	<ul style="list-style-type: none">- Define os efetivos mínimos para a Convocação, ouvido o Conselho Superior Militar (AR, 2008);- Propõe a Convocação, fixa os efetivos, a duração do serviço efetivo e descrimina os objetivos, (ouve o Conselho de Chefes de Estado-Maior) nos casos em que a satisfação das necessidades fundamentais das FA sejam afetadas ou prejudicada a prossecução dos objetivos permanentes da política de defesa nacional (Decreto-Lei – entra em vigor 30 dias após a publicação) (AR, 2008);- Aprova a tabela de inaptidão e incapacidade (ouvido o CCEM) (portaria MDN) (RLSM).
DGRDN	<ul style="list-style-type: none">- Exerce as competências de Órgão Central de Recrutamento e Divulgação (PCM, 2015b);- Planeia, dirige e coordena as atividades relativas ao recenseamento militar e ao Dia da Defesa Nacional (PCM, 2015b);- Garante a Sistema de Informação para o Serviço Militar (SISM).
EMGFA	<ul style="list-style-type: none">- Divisão de Recursos tem por missão estudar e planear a preparação da passagem das Forças Armadas para o estado de guerra, nomeadamente no que respeita à mobilização e requisição militares (PCM, 2014b).
EME	<ul style="list-style-type: none">- O CEME define a organização interna das unidades, estabelecimentos e órgãos (PCM, 2014c);- Aprova as tabelas de perfis psicofísicos e do conjunto das normas de avaliação de destreza física e capacidade psicotécnica (PCM, 2009);- Pode fixar prazo de validade diferente de 1 ano, para as provas de classificação e seleção dos classificados de Aptos (PCM, 2009);- Define a data de incorporação por Convocação (por despacho do CEME) (PCM, 2009).
CmdPess	<ul style="list-style-type: none">- Tem por missão assegurar as atividades do Exército no domínio da administração dos recursos humanos, da formação e da saúde, de acordo com os planos e as diretivas superiores (PCM, 2014c);- Elabora anualmente o Plano de Divulgação do Serviço Militar do Exército (conforme a Dir 146/CEME/15);- Garante a manutenção da página do exército nas redes sociais, especialmente orientada para o objetivo de promover o recrutamento (conforme a Dir 146/CEME/15);- Integra todas as atividades de divulgação (conforme a Dir 146/CEME/15).
DARH	<ul style="list-style-type: none">- Integra as atribuições da DORH (PCM, 2014c);- O Ramo notifica para prestação de provas de classificação e seleção (PCM, 2009);- Pode reclassificar cidadão convocado da RD por Convocação, em função das habilitações literárias e profissionais (PCM, 2009);- O Ramo afeta o cidadão a uma categoria, classe, arma, serviço ou especialidade (PCM, 2009);- Garante o Gestor de Recrutamento Normal (GRN);- Garante o Sistema de Apoio às Provas de Classificação e Seleção (SIAPCS).



Centro de Recrutamento	<ul style="list-style-type: none">- O Ramo executa o processo de recrutamento (AR, 2008) / O Centro de Recrutamento executa as operações de recrutamento (conforme o QO);- Assegura o arquivo da documentação relativa aos cidadãos na situação de reserva de disponibilidade e da reserva de recrutamento que tenham sido incorporados (conforme o QO);- Participa nas operações de convocação e mobilização nos termos determinados superiormente (conforme o QO);- Garante o apoio a militares, ex-militares e antigos combatentes para tratar de assuntos documentais (conforme o QO).
GCS	<ul style="list-style-type: none">- Classifica e seleciona os cidadãos para prestarem serviço militar (conforme o QO);- Apoiar, dentro das suas capacidades, as operações do recrutamento especial (conforme o QO).
ECOSF	<ul style="list-style-type: none">- Integram os Gabinetes de Atendimento ao Público e assumem a sua missão (conforme a Diretiva 146/CEME/15).
Empregadores	<ul style="list-style-type: none">- Libertam o funcionário ou empresário;- Usufrui da experiência durante a prestação de serviço;- Cumprem a legislação em vigor;- Recebem o funcionário após a prestação de serviço.
Famílias	<ul style="list-style-type: none">- Libertam o cidadão;- Mantém a sua atividade na ausência do cidadão durante a prestação de serviço;- Recebem o cidadão.
Cidadão	<ul style="list-style-type: none">- Está sujeito às obrigações militares, entre o 1º dia do ano em que contempla 18 anos e o último dia do ano em que completam 35 anos de idade, sujeito ao recrutamento excecional (AR, 2008). Comparece ao Dia da Defesa Nacional. Quando notificados, apresenta-se às provas de classificação e seleção ou reclassificação (AR, 2008);- Pode dispensar, adiar e ficar isento do cumprimento de deveres militares (PCM, 2009);- Na RR (entre os 18 e 35 anos, que não tenha prestado serviço efetivo), apresenta-se após (mín 60 dias) Convocação para prestação do serviço efetivo, nos casos em que a satisfação das necessidades fundamentais das FA sejam afetadas ou prejudicada a prossecução dos objetivos permanentes da política de defesa nacional (por períodos de 4 meses prorrogáveis até máx 12 meses) (AR, 2008);- Na RD (nos 6 anos subsequentes ao termo do serviço efetivo), apresenta-se após (mín 60 dias) Convocação: para efeitos de reciclagem, treino, exercícios ou manobras militares (período ou períodos, na totalidade não superior a 2 meses) (Portaria MDN); em caso de perigo de guerra ou de agressão iminente ou efetiva por força estrangeira (decreto Governo). Por oferecimento (AR, 2008);- Na RR e RD, apresentam-se após Mobilização, para prestação de serviço militar efetivo, em caso de <u>exceção ou de guerra</u> (AR, 2008).

Fonte: (autor, 2016)



Apêndice D — Modelo de Análise SWOT

Tabela 7 – Matriz SWOT

(STRENGHT) POTENCIALIDADES		(WEAKNESS) VULNERABILIDADES
<p><u>a explorar / potenciar</u> (aspeto interno que pode melhorar a situação da organização; algo em que a organização é boa a fazer)</p> <p>P1: estruturas definidas</p> <p>P2: competências/responsabilidades atribuídas</p> <p>P3: possibilidade legal</p> <p>P4: dispersão do dispositivo territorial</p> <p>P5: conhecimentos</p> <p>P6: cultura organizacional</p>	AMBIENTE INTERNO	<p><u>a melhorar ou eliminar</u> (aspeto interno em que a organização é potencialmente vulnerável; algo que a organização não faz bem)</p> <p>V1: pessoal dedicado reduzido</p> <p>V2: falta de planeamento</p> <p>V3: falta de experiência</p> <p>V4: bases de dados desatualizadas</p> <p>V5: falta de estratégia de comunicação</p> <p>V6: limitada utilização das redes sociais</p>
(OPPORTUNITIES) OPORTUNIDADES		(THREATS) DESAFIOS
<p><u>a aproveitar</u> (condição que pode melhorar o desempenho e facilitar o cumprimento da missão do Exército)</p> <p>O1: oferta de incentivos</p> <p>O2: elevadas qualificações</p> <p>O3: elevado desemprego</p> <p>O4: novas tecnologias</p>	AMBIENTE EXTERNO	<p><u>a evitar</u> (condição ambiental que pode desestabilizar a situação da organização)</p> <p>D1: incerteza</p> <p>D2: limitações legais</p> <p>D3: concentração urbana</p> <p>D4: dificuldades de recrutamento</p> <p>D5: restrições orçamentais</p> <p>D6: diminuições da natalidade</p>

Fonte: (autor, 2016)



Tabela 8 – Descrição SWOT

Potencialidades	Descrição / fundamento
P1	O Exército dispõe das estruturas necessárias.
P2	Existe pessoal com competências e responsabilidades atribuídas.
P3	O enquadramento legal permite a execução das atividades.
P4	A dispersão do dispositivo territorial do Exército.
P5	Existem os conhecimentos necessários, não existindo nenhuma atividade diferente das realizadas no recrutamento normal.
P6	A cultura organizacional do Exército permite o aumento da sua estrutura sem impacto na sua atividade.

Vulnerabilidades	Descrição / fundamento
V1	A estrutura de pessoal dedicado ao recrutamento é reduzido.
V2	A falta de planeamento resulta da inexistência de planos e diretivas atualizadas.
V3	A falta de experiência resulta da não implementação do modelo.
V4	As bases de dados não são atualizadas pelos cidadãos.
V5	Não existem orientações na estratégia de comunicação do Exército.
V6	A utilização das redes sociais é limitada ao <i>facebook</i> do recrutamento.

Oportunidades	Descrição / fundamento
O1	A oferta de incentivos é ponderada na decisão para prestar serviço
O2	Os jovens recrutáveis têm cada vez mais elevadas qualificações
O3	O elevado desemprego jovem nacional aumenta a procura de alternativa profissional nas FA.
O4	As novas tecnologias permitem potenciar o recrutamento, a informação e o conhecimento, a mais baixo custo

Desafios	Descrição / fundamento
D1	Os requisitos para acionar o RE relacionam-se com a incerteza.
D2	O enquadramento legal limita a adoção de determinadas medidas.
D3	Existe concentração populacional urbana, onde se concentram os recrutáveis.
D4	Falta de voluntariado face às necessidades.
D5	Iniciativas que necessitem de investimento estão limitadas por restrições orçamentais.
D6	A diminuições da natalidade portuguesa diminui o grupo alvo recrutável.

Fonte: (autor, 2016)



Tabela 9 – Medidas propostas

		AMBIENTE INTERNO	
		Potencialidades (P)	Vulnerabilidades (V)
AMBIENTE EXTERNO	Oportunidades (O)	(medidas que empregam as P para explorar as O) <ul style="list-style-type: none">- Recrutar de forma seletiva (P3»O2)- Integrar os reservistas regionalmente (P4»O3)- Ter iniciativa para alterações legislativas (P3»O1)- Explorar as tecnologias de informação (P2»O4)	(medidas que corrigem as V que impedem tirar partido das O) <ul style="list-style-type: none">- Integrar as unidades nos procedimentos (O4»V1)- Elaborar planos (O4»V2)- Efetuar treinos regulares (O1»V3)- Atualização permanente das bases de dados (O4»V4)- Integrar a estratégia de comunicação do Exército (O3»V5)- Incrementar uma presença ativa nas redes sociais (O4»V6)
	Desafios (D)	(medidas que empregam as P para evitar ou mitigar os D) <ul style="list-style-type: none">- Elaborar planos (P1»D1)- Efetuar treinos regulares (P2/P3/P4»D1/D2)- Recrutar regionalmente (P4»D3/D5)- Reforçar as campanhas de recrutamento à audiência-alvo (P4»D4)- Integrar os voluntários da RD (P3»D6)	(medidas que corrigem as V para superar os D) <ul style="list-style-type: none">- Elaborar planos (D1»V2)- Efetuar treinos (D1/D2»V3)- Incrementar o relacionamento das unidades com a sociedade civil local; recrutar localmente (D3»V1/V2)- Adequar os incentivos; recrutar localmente; recrutar seletivamente; integrar voluntários da RD (D4»V1/V2/V4)- Explorar as novas tecnologias na transmissão de informação e conhecimento (D5»V1/V5/V6)- Estratégia de comunicação com integração das redes sociais (D6»V5/V6)

Fonte: (autor, 2016)



Apêndice E — Inquérito “Convocação e Mobilização”

1. Objetivo

O inquérito aos militares na efetividade de serviço, oficiais, sargentos e praças nos regimes de voluntariado e de contrato, visa obter um ponto de vista sociológico sobre o objeto de estudo, daqueles que constituirão a reserva de disponibilidade a curto prazo.

Este inquérito permite colmatar a falha de estudos sociológicos deste universo, sendo que, juntamente com o “Inquérito à população portuguesa sobre Defesa e Forças Armadas” (Carreiras, 2009), confere a abrangência total pretendida. Assim, o inquérito visa compreender a relação entre os militares e os requisitos da Convocação e Mobilização, após a sua passagem à RD.

2. Metodologia

A informação foi recolhida entre os dias 11 de março e 15 de abril de 2016, obtida através de inquérito, pessoal e anónimo, elaborado pelos autores.

O universo é constituído por militares na efetividade de serviço, em RV e RC, das categorias de oficiais, sargentos e praças, que integram as UEB de manobra das brigadas do sistema de forças nacional. Foi realizado em papel, visando o maior alcance possível, não tendo sido estabelecidas percentagens ou cotas. Foi elaborado pelo máximo de militares disponível, tendo idades compreendidas entre os 18 e os 28 anos, integrando ambos os géneros (37 femininos), de diversas especialidades.

A amostra é constituída por 804 inquéritos, com a seguinte distribuição:

Tabela 10 – Efetivos inquiridos

	Localização	Oficiais	Sargentos	Praças
Brigada de Intervenção:				
1º Batalhão de Infantaria	Vila Real	1	8	141
2º Batalhão de Infantaria	Viseu	0	3	227
Grupo de Reconhecimento	Braga	2	3	108
Brigada de Reação Rápida:				
Força de Operações Especiais	Lamego	0	2	54
Batalhão de Comandos	Carregueira	1	2	83
1º Batalhão Paraquedista	Tomar	0	0	53
2º Batalhão Paraquedista	S. Jacinto	1	0	48
Brigada Mecanizada:				
Batalhão de Infantaria	Santa	0	2	44
Grupo de Carros de Combate	Margarida	1	4	19

Fonte: (autor, 2016)



3. Questionário

O questionário foi distribuído em formato de papel, tendo o seguinte articulado:

1. Regressava à sua Unidade para **reciclagem, treino, exercícios ou manobras militares**,

	Pouco provável	1	2	3	4	Muito provável
Uma vez por ano						
Duas ou mais vezes por ano						
Durante um dia						
Entre dois e cinco dias seguidos						

2. Por **necessidade do Exército**, voltaria a prestar serviço militar (entre 4 e 12 meses):

	Pouco provável	1	2	3	4	Muito provável
Na Unidade da minha AGPSP						
Em qualquer Unidade do Exército						
Sem prejuízo no meu emprego						
As vezes que forem necessárias						

3. Em caso de **calamidade pública**, voltaria a prestar serviço militar:

	Pouco provável	1	2	3	4	Muito provável
Na minha região						
Em qualquer região de Portugal						
Na Unidade da minha AGPSP						
Em qualquer Unidade do Exército						

4. Em caso de **guerra** ou perigo de guerra, voltaria a prestar serviço militar:

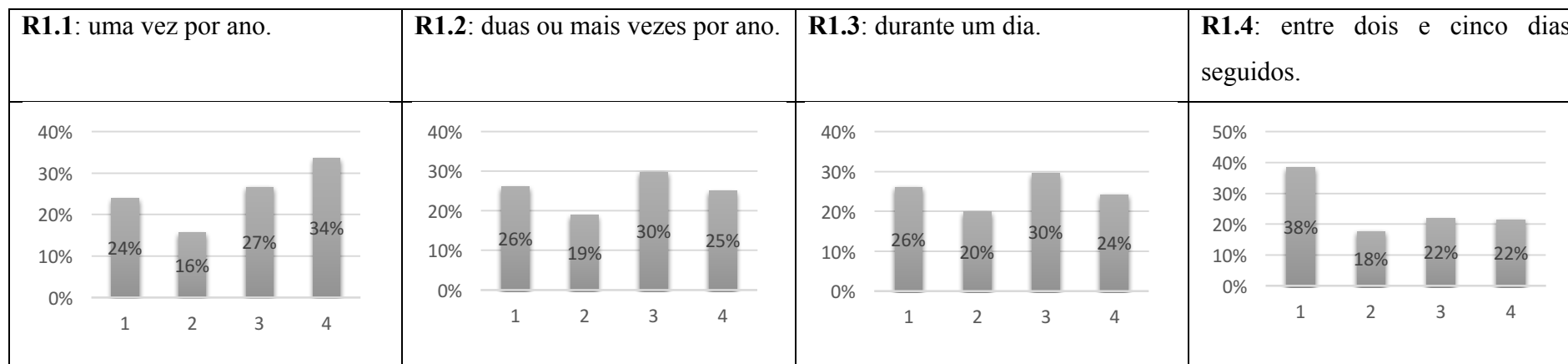
	Pouco provável	1	2	3	4	Muito provável
Na Unidade da minha AGPSP						
Em qualquer Unidade do Exército						

4. Síntese de Resultados

A totalidade das questões utiliza uma escala de resposta entre 1 e 4, sendo que 1 se refere ao nível mais baixo de ocorrência (pouco provável), sendo que o 4 corresponde ao nível mais elevado. O resultado é apresentado em percentagem, por opção de resposta para cada questão (Q):

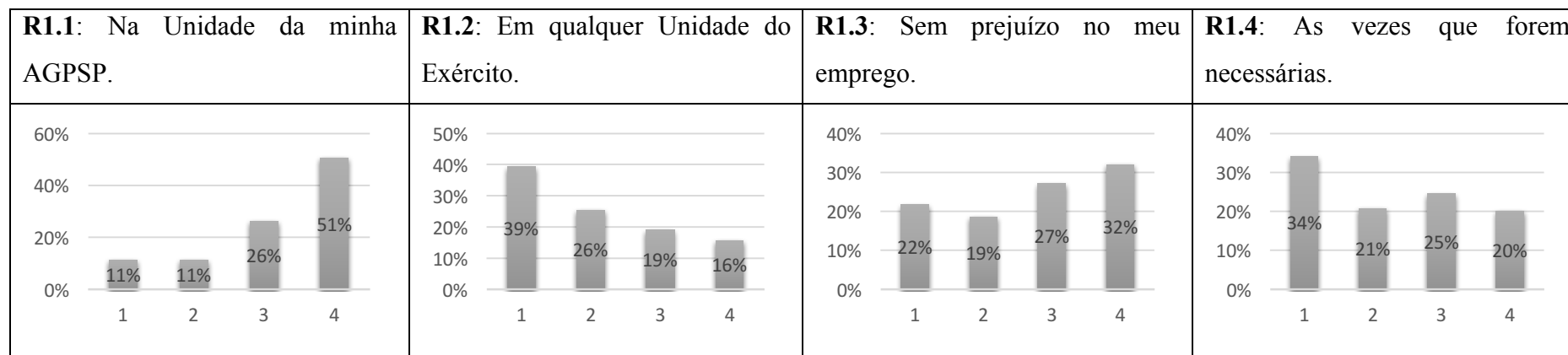


Q1: Regressava à sua Unidade para reciclagem, treino, exercícios ou manobras militares:



(pouco provável 1 2 3 4 muito provável)

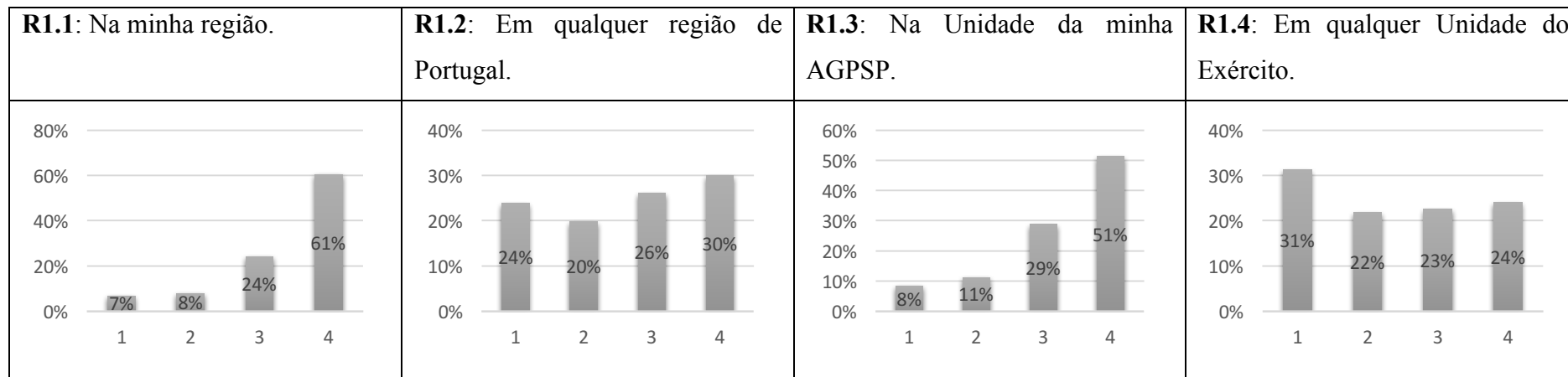
Q2: Por necessidade do Exército, voltaria a prestar serviço militar (entre 4 e 12 meses):



(pouco provável 1 2 3 4 muito provável)

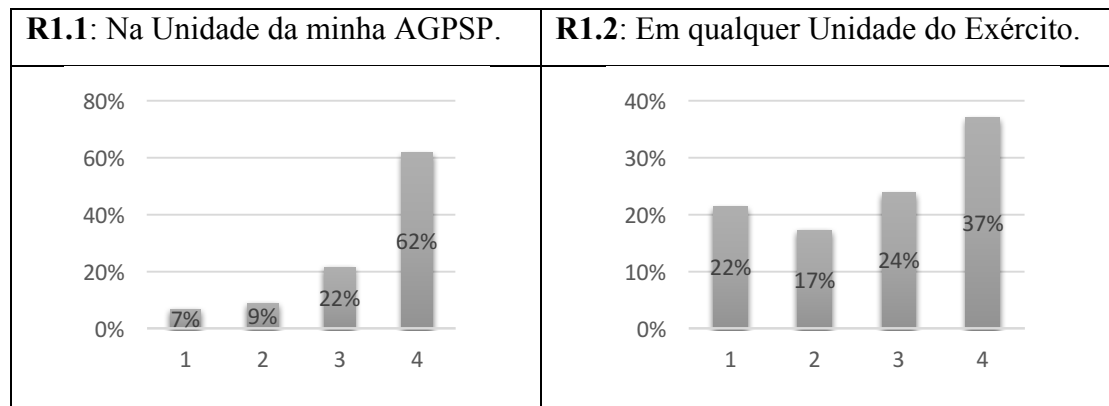


Q3: Em caso de calamidade pública, voltaria a prestar serviço militar:



(pouco provável 1 2 3 4 muito provável)

Q4: Em caso de guerra ou perigo de guerra, voltaria a prestar serviço militar:



(pouco provável 1 2 3 4 muito provável)



Apêndice F — Inquérito “Tecnologias de Informação”

1. Objetivo

O inquérito visa compreender a relação dos militares com as novas tecnologias de informação, permitindo obter dados sobre os meios, as redes e a periodicidade da sua utilização.

2. Questionário

O questionário foi distribuído em formato de papel, integrado no questionário do Apêndice E. Por esse motivo, teve a mesma metodologia, universo e amostra. Apresentava o seguinte articulado:

	Possui	
	SIM	NÃO
Telemóvel		
<i>Smartphone</i>		
Tablet		
Computador		
Email		
<i>Facebook</i>		

	Utilização					
	sempre	2x/dia	1x/dia	3x/semana	1x/semana	1x/mês
Telemóvel						
<i>Smartphone</i>						
Tablet						
Computador						
Email						
<i>Facebook</i>						

Outras contas nas redes sociais, quais?

3. Síntese de Resultados

	Possui		Utilização					
	SIM	NÃO	sempre	2x/dia	1x/dia	3x/semana	1x/semana	1x/mês
Telemóvel	91%	9%	88%	8%	3%	0%	1%	0%
<i>Smartphone</i>	76%	24%	87%	8%	3%	1%	1%	1%
Tablet	40%	60%	24%	15%	20%	9%	17%	14%
Computador	87%	13%	28%	10%	25%	17%	16%	4%
Email	97%	3%	33%	9%	23%	12%	17%	5%
<i>Facebook</i>	93%	7%	50%	23%	17%	5%	3%	1%



Apêndice G — Entrevista ao General Loureiro dos Santos

A entrevista ao General Loureiro dos Santos realizou-se em 17 de fevereiro de 2016, entre as 11 horas e o meio dia, na sua residência em Lisboa. A entrevista presencial, gravada em formato digital com autorização do entrevistado, seguiu a tipologia de “entrevista semiestruturada” (IESM, 2015, p. 83).

Na escolha do entrevistado foi fundamental, por um lado, a sua carreira militar, por outro, o seu acompanhamento atual do assunto em estudo. O seu conhecimento profundo do objeto de estudo, a sua vivência de realidades distintas e o acompanhamento da conjuntura atual, garantem o enriquecimento ao trabalho, através dos seus contributos.

A recolha de dados descritivos permitiu introduzir ou reforçar contributos, enriquecendo o conteúdo do trabalho. Quanto à descrição desse contributo, esta surge exposta ao longo do trabalho. Quanto ao guião da entrevista, apresentam-se em baixo as questões-chave, introduzidas por oportunidade, garantindo o discurso livre e natural do entrevistado:

- Qual a importância, utilidade e necessidade da Convocação?
- Qual a receptividade das autoridades nacionais em acionar os militares, em situações de calamidade pública?
- O Exército dispõe da estrutura, legislação, orçamento e procedimentos adequados, para enfrentar os desafios futuros?
- Qual o papel da instituição militar na transmissão dos valores nacionais?
- Qual a receptividade das empresas e da sociedade face ao contributo do conhecimento empresarial para a instituição militar?
- Tem transmitido a necessidade de melhoria dos mecanismos de crescimento das Forças Armadas. Identifica outras formas de melhoria desse mecanismo?

Ideias-Chave:	
Qualidade	Oportunidade
<ul style="list-style-type: none">- Realização de exercícios regulares.- Treino das situações de exceção.	<ul style="list-style-type: none">- Existência de serviço cívico-militar.- FA devem ser a escola de valores.- Estabelecer uma relação próxima e permanente entre as unidades e a população da região.
Ideia Geral: Os mecanismos relacionados com a Convocação e Mobilização devem ser recuperados e aperfeiçoados, sendo que hoje assumem maior importância devido à redução dos efetivos.	



Apêndice H — Entrevista ao Tenente-General Calçada

A entrevista ao Tenente-General Calçada realizou-se em 19 de fevereiro de 2016, entre as dez e as onze horas, no seu gabinete de função, no Porto. A entrevista presencial, gravada em formato digital com autorização do entrevistado, seguiu a tipologia de “entrevista semiestruturada” (IESM, 2015, p. 83).

Para a escolha do entrevistado foi fundamental, além da sua experiência militar, a função que desempenha atualmente no Exército, a qual está diretamente relacionada com o objeto de estudo. O Tenente-General José Carlos Filipe Antunes Calçada é o Comandante de Pessoal, “designado por Ajudante-General do Exército, na direta dependência do CEME” (AR, 2014c), desde 28 de outubro de 2014 (Exército Português, 2014).

Consequentemente, o seu contributo permite o entendimento do Exército em geral, e do Comando do Pessoal do Exército em particular, constituindo-se por isso uma referência atual relevante, pelo que os seus contributos foram introduzidos ao longo do trabalho. Quanto ao guião da entrevista, apresentam-se em baixo as questões-chave, introduzidas por oportunidade, garantindo o discurso livre e natural do entrevistado:

- Qual a importância, utilidade e necessidade da Convocação e da Mobilização?
- O voluntariado no Exército está a atingir pontos críticos?
- O Exército está a reduzir os parâmetros de qualidade devido à pouca oferta?
- Sendo a Convocação o mecanismo legal para colmatar as necessidades das Forças Armadas, considera este o momento de reflexão sobre este mecanismo?
- A instituição está a recrutar a qualidade e o conhecimento nacional?
- Os reservistas voluntários seriam um modelo de Convocação aceitável pela sociedade?
- Considera a comunicação com os jovens importante?
- Considera útil a cooperação das empresas, por forma a recolher o seu conhecimento?
- Considera que a instituição militar tem responsabilidade nacional, como escola de valores para a sociedade?
- Considera adequada para Portugal a metodologia regional inglesa para fazer face a situações de calamidade, sendo o regimento um polo agregador?
- Qual a sua opinião sobre a Mobilização?
- Se necessitássemos de fazer agora a Convocação ou a Mobilização, estaríamos a desenvolver procedimentos adequados?



Apêndice I — Entrevista à Professora Doutora Helena Carreiras

A entrevista à Professora Doutora Helena Carreiras foi realizada por email, tendo esta respondido em 4 de abril de 2016. A partir de oito questões formuladas, a sua opinião foi expressa por escrito, respondida por email.

A escolha da entrevistada baseou-se no complemento da sua formação sociológica com a atividade de investigação de assuntos das FA. De entre inúmeros artigos, capítulos ou publicações, onde o assunto do género nas FA tem elevada participação, destaca-se a coordenação editorial do livro *“Qualitative Methods in Military Studies. Research Experiences and Challenges”*, os capítulos *“Ser militar em Portugal: vocação ou emprego?”*, *“The Portuguese Armed Forces: Changes and Continuities at the turn of the millennium”* e *“Juventude e Serviço Militar”*, acrescido de inúmeras comunicações (ISCTE-IUL, 2016).

Helena Carreiras é licenciada e mestre em sociologia, e doutora em ciências sociais e políticas. Entre outras funções, foi subdiretora-geral do Instituto de Defesa Nacional. Atualmente é professora no ISCTE-IUL²⁷, diretora do doutoramento em Políticas Públicas, assim como investigadora no CIES-IUL²⁸. Das suas áreas de interesse, destacam-se as *“Forças Armadas e sociedade”* e *“Políticas públicas de segurança e defesa”* (ISCTE-IUL, 2016).

O *“Inquérito à População Portuguesa sobre Defesa e Forças Armadas”*, utilizado como referência neste trabalho, assim como o seu resultado apresentado em 2009 (CIES-IUL, 2009), foi reforçado e atualizado pela entrevistada, coordenadora desse projeto de investigação. Segue o guião da entrevista:

- Qual a reação da sociedade (cidadãos em idade dos deveres militares, as suas famílias, empregadores, outros) à convocação para prestação de serviço militar por necessidade das Forças Armadas?
- Qual a reação da sociedade à Convocação em situações de perigo de guerra ou de agressão iminente ou efetiva?
- Qual a reação da sociedade à Mobilização militar em casos de exceção (inclui situações de calamidade) ou guerra?

²⁷ Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa - Instituto Universitário de Lisboa.

²⁸ Centro de Investigação e Estudos de Sociologia - Instituto Universitário de Lisboa.



- Qual a atuação das entidades políticas portuguesas face a uma proposta de Convocação (com obrigatoriedade de prestação de serviço)?
- Como descreve as tendências socioculturais dos jovens portugueses?
- De acordo com as características da sociedade portuguesa, quais os aspetos que considera favoráveis e os desfavoráveis para a instituição militar, em situações de Convocação ou Mobilização?
- De acordo com o Expresso, referiu que o Serviço Militar Obrigatório (SMO) “não faz sentido”, confirma essa sua posição? Porquê essa posição?
- A diminuição dos efetivos autorizados nas Forças Armadas implica um eficaz mecanismo de crescimento dessas forças. Concorda com esta afirmação? Identifica algum contributo para garantir essa capacidade de crescimento?



Apêndice J — Modelo de Convocação e Mobilização Nacional

Tabela 11 – Características nacionais

CONVOCAÇÃO				MOBILIZAÇÃO
Motivo	Procedimento	Grupo-Alvo	Critérios	<div>- Casos de exceção ou de guerra;</div> <div>- Cidadãos na RR e RD;</div> <div>- Lei da AR.</div>
Aumento dos efetivos das FA até aos quantitativos tidos por adequados. (Art. 5º)	<div>- MDN: planeamento, direção e coordenação;</div> <div>- Ramos: execução. (Art. 12º)</div> <div>- Ramo: afetação dos voluntários. (Art. 17º)</div>	<div>- RD, nos 6 anos subsequentes ao termo do serviço efetivo.</div>	<div>- Cidadãos que cessem prestação de serviço militar, até à idade dos deveres militares.</div>	
Satisfação das necessidades fundamentais das FA. (Art. 34º)	<div>- Decreto-Lei, por proposta do MDN, que fixa os efetivos e a duração do serviço militar.</div> <div>- Efetivos mínimos definidos pelo MDN.</div>	<div>- RR.</div> <div>- RD, por oferecimento.</div>	<div>- Antecedência mínima de 60 dias;</div> <div>- Períodos de 4 meses, até ao máximo de 12 meses;</div> <div>- Após Convocação, só podem ser convocados em tempo de guerra</div>	
Para efeitos de reciclagem, treinos, exercícios ou manobras militares. (Art. 34º)	<div>- Portaria do MDN.</div>	<div>- RD.</div>	<div>- Antecedência mínima de 60 dias.</div> <div>- Períodos não superiores a 2 meses, e enquanto durarem os deveres militares.</div>	
Perigo de guerra ou agressão iminente ou efetiva por força estrangeira. (Art. 34º)	<div>- Decreto do Governo, por proposta do MDN.</div>		<div>- Enquanto não for decretada a Mobilização militar;</div> <div>- Até à totalidade da RD.</div>	
Obrigações militares: dos 18 aos 35 anos (exceção: tempo de guerra) (Art. 6º)				

Fonte: (adaptado da LSM, 2008)